

## КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### COMMUNICATION COMPONENT IN A PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

*У статті висвітлено роль і місце комунікаційної складової у системі управління персоналом через синтез комунікаційного менеджменту, комунікаційної культури та комунікаційної компетентності. Виділено функції комунікаційного менеджменту та описано напрями їх прояву в системі менеджменту персоналу. Сформульовано основні вектори впливу комунікаційної культури на формування корпоративної етико-моральної нормотворчості, підтримання емоційної та психологічної стійкості персоналу, зміцнення командної єдності на основі корпоративних цінностей. Виділено у структурі комунікаційної компетентності комунікаційні знання, комунікаційні здібності, уміння і навички, необхідні для забезпечення професійного рівня і якості протікання комунікаційних процесів в організації. Відмічено взаємозв'язок комунікаційної стратегії і кадрової політики на основі спільних завдань і принципів побудови. Наголошено на проблемах комунікування в умовах війни і необхідності оновлення комунікаційної стратегії з метою збереження людського ресурсу і подальшого розвитку інтелектуального потенціалу організацій*

**Ключові слова:** комунікація, комунікаційний менеджмент, комунікаційна культура, комунікаційна компетентність, комунікаційні процеси, кадрова політика, управління персоналом.

*The study depicts the role and place of the communication component in a personnel management system through a synthesis of communication management, communication culture and communication competency. The author emphasizes the structural autonomy of communication management and its simultaneous presence in the personnel management system due to the multifaceted nature of its functions and substantive content. It is indicated that the communication component is a connecting link of staff management and an instrument for implementing staff policies in every organization. The article allocates functions of communication management and describes directions of their appearance in the system of personnel management with the aim of ensuring communication policy, formation of effective tactics and strategy for communication interaction, coordination of efforts for realisation of corporate tasks. The article formulates the main vectors of influence of communication culture on the formation of corporate ethical and moral norm-setting, maintenance of emotional and psychological stability of personnel, and strengthening of team unity based on corporate values. The author identifies in the structure of communication competence communication knowledge, communication abilities, skills and abilities necessary to ensure the professional level, quality of communication processes in the organisation, and rapid adaptation to changes. The author notes the interconnection of communication strategy and personnel policy on the basis of common tasks and principles of construction, among which the principles of value selection, truthfulness, human-centredness, efficiency and effectiveness are highlighted. These basic principles are important guidelines for the communication strategy and HR policy aimed at a strategic vision of the organization's development in different circumstances, raising awareness of the team and stakeholders in creating socio-economic recovery and modernization projects. The author emphasizes the problems of communication in times of war (technical, psychological, financial) and the need to update the communication strategy in order to preserve human resources and further develop the intellectual potential of organizations.*

**Key words:** communication, communication management, communication culture, communication competency, communication processes, staff policy, personnel management.

УДК 331.1.658.3.316.77

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.88-13>

**Захарчин Г.М.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту,  
персоналу та адміністрування,  
Національний університет  
"Львівська політехніка"

**Zakharchyn Halyna**

Lviv Polytechnic National University

**Постановка проблеми.** Комунікаційні процеси присутні у всіх сферах життєдіяльності суспільства, вони зазнають змін, технічно модернізуються під впливом непрогнозованих викликів і трансформаційних процесів, які пронизують соціально-економічні відносини. Дослідження комунікацій та їх ролі в управлінських процесах має теоретичне й прикладне значення, оскільки осмислення природи комунікаційних процесів дає можливість задіювати усі комунікаційні механізми для ефективного розвитку. Підсилює увагу до комунікаційних процесів поява нових форм і типів комунікацій, комунікаційних структур, які інтегруються в систему менеджменту персоналу і сприяють його ефективності. В умовах складних викликів роль комунікації зростає, оскільки вона є сполучною ланкою в системі управління персоналом, об'єднує функції менеджменту і забезпечує життєдіяльність та кадрову безпеку організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Функціонально-змістова багатогранність прояву комунікаційної складової в багатьох сферах суспільного життя зумовила широке зацікавлення цією тематикою в науковому середовищі. Науковці досліджують комунікації під різним ракурсом, виділяючи специфіку прояву функцій комунікації у різних предметних напрямках. Зокрема, стратегічні аспекти комунікаційного менеджменту висвітлюють науковці Завербний А. [3] та Чередниченко В. [11]. Особливості комунікаційного менеджменту в умовах криз стали предметом дослідження Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. [2]. Реалії воєнного часу зумовили потребу в переосмисленні пріоритетів у системі менеджменту та комунікаційних процесів, зокрема. У цьому контексті науковці Амро Т. [1] аналізують виклики та перешкоди, зумовлені війною; Красняк О., Амонс С. [6] звертають увагу на особливості прояву соціальних комунікацій

в умовах війни; Материнська О. А. акцентує на проблемах комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом в умовах війни [9]. Поведінкові аспекти комунікацій пропонують до розгляду науковці Пушкар З. М. Пушкар Б. Т. [10], а культурологічну складову комунікацій через призму комунікаційної культури запропоновано у авторській статті [4] та публікації Кошелева О. Б., Кравчук О. А., Цисельська О. В. [5]. У контексті системи управління персоналом заслуговують на увагу публікації: Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. [7], однак, автори обмежились дослідженням тільки внутрішніх комунікацій; та авторів Мазник Л. В., Драган О. І., Турчина М. І. [8], у науковій публікації яких комунікативний менеджмент у системі менеджменту персоналу охоплює підприємства харчової промисловості.

Незважаючи на вагомий доробок науковців у дослідженнях проблематики комунікаційної складової, для забезпечення комплексного і системного погляду на роль комунікації в управлінні персоналом видається доцільним розглядати цю тему через призму взаємозв'язку комунікаційного менеджменту, комунікаційної культури та комунікаційної компетентності. Такий підхід, на нашу думку, забезпечує концептуальну й методологічну структурну цілісність комунікацій, що значно підсилює його роль в системі управління персоналом.

**Мета статті** полягає в окресленні ролі та місця комунікаційної складової в системі управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне налагодження комунікаційних процесів в організації є важливою складовою комунікаційної політики кожної організації. Комунікаційна складова є автономною підсистемою із своєю структурою, теоретичною основою і, одночасно, вона присутня у всіх напрямках системи управління персоналом завдяки багатогранності її функцій та завдань. Дослідники підтверджують присутність комунікаційної складової в управлінні персоналом, зазначаючи, що « з огляду на першочергову важливість комунікацій як засобу впливу на кадрову ситуацію, вважаємо за доцільне розглядати їх як

невіддільну складову системи управління персоналом будь-якої організації, як сполучний процес кадрового менеджменту та інструмент реалізації кадрової політики кожної організації» [7, с. 129]. Виділимо три основні вектори взаємозв'язку комунікаційної складової із системою управління персоналом: комунікаційний менеджмент, комунікаційна культура, комунікаційна компетентність. У таблиці 1 охарактеризовано роль зазначених складових у системі управління персоналом.

У комунікаційній складовій виділяємо комунікаційний менеджмент як частину управлінського процесу, що поєднує соціальний та технічний аспект корпоративної взаємодії. Взаємозв'язок комунікаційного менеджменту і системи управління персоналом проявляється під час найму персоналу, у процесі прийняття управлінських рішень, забезпечення кадрової безпеки як складової інформаційної безпеки організації, мотивації персоналу, управління талантами, адаптації персоналу, формування згуртованої команди, розвитку персоналу та інших напрямках кадрової політики. Завдяки функціям комунікаційного менеджменту уможливується ефективно формування й реалізація стратегічних й тактичних завдань менеджменту персоналу. У таблиці 2 представлено основні функції комунікаційного менеджменту, які безпосередньо дотичні до управління персоналом.

Відображаючи новітні досягнення й сучасні інновації в комунікаційних технологіях, комунікаційний менеджмент розширює сферу впливу в системі менеджменту персоналу з огляду на сучасні реалії. В умовах війни змінюються основні сили в кадровій політиці що, своєю чергою, вимагає адекватного реагування і коректування завдань комунікаційного менеджменту. На зміну завдань комунікаційного менеджменту вказують дослідники, зазначаючи, що «для успішного комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом у воєнний час необхідно: розробляти гнучкі та адаптивні стратегії комунікації; використовувати сучасні технології та канали зв'язку; залучати експертних консультантів та партнерські організації; прагнути до довгострокових взаємовигідних

Таблиця 1

**Рольова присутність комунікаційної складової у системі управління персоналом**

Комунікаційна складова у системі управління персоналом	Роль у системі управління персоналом
Комунікаційний менеджмент	Забезпечує комунікаційну політику, формуючи тактику й стратегію комунікаційної взаємодії; координацію зусиль для реалізації корпоративних завдань
Комунікаційна культура	Задіяна у формуванні етико-моральної нормотворчості в комунікаційних процесах на усіх рівнях, включаючи культуру дистанційної роботи
Комунікаційна компетентність	Стимулює розвиток персоналу, його адаптованість до змін; вміння ефективно взаємодіяти у різних непередбачуваних ситуаціях; забезпечує високий рівень професійної ерудиції персоналу

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

**Прояв функцій комунікаційного менеджменту в управлінні персоналом**

<b>Функції комунікаційного менеджменту</b>	<b>Зміст і прояв у системі управління персоналом</b>
Інтегровальна	Забезпечує інтеграцію функцій управління персоналом, синтезує усі напрями кадрової політики в одне ціле відповідно до місії, візії, цілей і завдань організації
Інформаційна	Сприяє забезпеченню прямого й зворотного зв'язку між усіма підрозділами організації у вертикальному та горизонтальному розрізі
Освітня	Спрямована на розвиток комунікаційної компетентності; сприяє пошуку талантів, підсилює інтелектуальний капітал організації
Презентаційна	Спрямована на вибір технологій та моделей створення інформації про організацію та окрему особу і доведення її до цільової аудиторії. Сприяє зміцненню персонального іміджу та репутаційного капіталу організації
Ритуальна	Надає комунікаційній взаємодії емоційного забарвлення. Мотиваційно активізує комунікативну поведінку персоналу, розвиває соціальне партнерство та сприяє згуртуванню колективу завдяки використанню символічних форм взаємодії.

*Джерело: авторська розробка*

відносин з клієнтами та стейкхолдерами; дотримуватися принципів етики, прозорості та соціальної відповідальності [9, с. 55].

Комунікаційна культура відображає культурні параметри та етичні норми взаємодії в просторі зовнішнього й внутрішнього ділового середовища організації; є різновидом корпоративної культури організації; налаштовує на позитивний діалог та культуру відкритості. У авторському розумінні «комунікаційна культура – це сукупність етичних норм, правил, поведінкових установок, встановлених на основі корпоративних цінностей і спрямованих на упорядкування всіх видів взаємодії в організації з метою забезпечення ефективного її функціонування та реалізації її місії [4]. Особливості прояву комунікаційної культури в системі управління персоналом та її основні функції викладено в авторській статті [4]. У системі управління персоналом завдяки фактору культури комунікації заглиблені в корпоративну спадщину, а корпоративні традиції, ритуали, церемонії цементують корпоративну ідентичність, згуртовують колектив, закріплюють історичну спадщину організації. Комунікаційна культура розвиває здатність формувати ефективну культуру взаємодії на основі корпоративних цінностей, принципів доброчесності, національної гідності, інклюзії, емоційної стійкості, толерантності, тобто, відображає якісний рівень комунікаційних процесів. Інтеграційні процеси розширюють комунікаційні зв'язки та міжкультурне комунікування, і завдяки комунікаційній культурі уможливується толерантність до різноманіття і міжкультурних відмінностей, творча співпраця і ділові відносини в межах різних культурних просторів.

Комунікаційна компетентність в умовах інформаційно наповненого соціального простору і поширення цифрових технологій в управлінських процесах набуває особливої ваги. У системі менеджменту комунікаційна компетентність персоналу є базою, оскільки від її рівня залежить ефективність

інформаційного забезпечення управлінських рішень. У сутнісному наповненні комунікаційної компетентності присутні такі основні складові: комунікаційні знання, комунікаційні здібності, уміння і навички. Комунікаційні знання і комунікаційні здібності у своїй сукупності дають змогу сформувати модель ефективної поведінки персоналу за різних умов та аналізувати соціометричні параметри міжособистісних та професійних зв'язків персоналу організації. Комунікаційні уміння передбачають технічну грамотність, уміння спілкуватися з представниками професійних груп різного рівня, фаховими експертами з інших галузей знань та видів економічної діяльності; уміння розуміти емоційний фон у процесі комунікування, уміння вибирати доцільний стиль та форму спілкування. З цієї причини комунікаційну компетентність розглядають як інтегровану властивість особистості, яка сприяє гармонійній взаємодії, злагодженій командній співпраці, технічному супроводу інформаційних потоків та інших функціоналів, спрямованих на реалізацію цілей кадрової політики організації. Сучасні складні виклики актуалізували емоційну компетентність, спрямовану на вивчення емоційної сфери комунікування та усвідомлення поведінкових аспектів взаємодії. Завдяки сукупності складових комунікаційної компетентності розривається внутрішній ресурс можливостей, спрямований на зміцнення людського потенціалу організації.

В умовах війни комунікаційні процеси сутнісно залишаються незмінними, але набувають нового смислу і змінюються пріоритети. В основу комунікаційної політики закладаються принципи правдивості, що передбачає об'єктивне відображення реальних ситуацій, без замовчування проблем і невиправданого оптимізму; оперативності та гнучкого реагування на події і нестандартні ситуації; людиноцентричності, спрямованої на безпеку персоналу, створення комфортного середовища і підтримання здорового психологічного стану персоналу; результативності – налагодження зворотного зв'язку і відстежування реакції персоналу

на дії керівництва; ціннісної селекції, що сприяє структуризації інформаційного масиву, зменшенню «інформаційного шумовиння», але збільшенню сенсів у трансляції інформації. Ці базові принципи комунікаційної політики є важливими орієнтирами комунікаційної стратегії, спрямованої на об'єктивне бачення розвитку організації за різних обставин, підвищення поінформованості колективу та зацікавлених партнерів у створенні соціально-економічних проєктів відновлення та модернізації. Науковці підкреслюють особливу роль комунікаційної стратегії в забезпеченні успіху організації, стверджуючи, що «успішне функціонування підприємства, формування, розвиток корпоративної культури, усвідомлення, проповідування корпоративних ідей, цілей, цінностей є абсолютно неможливим без налагодженого процесу комунікування, яка повинно базуватися на комунікаційних стратегіях» [3, с. 16]. У комунікаційній стратегії, яка є підґрунтям кадрової політики організації, повинні відобразитися основні проблеми й виклики, зумовлені війною для пошуку ресурсів і окреслення шляхів їх подолання. Сукупність проблем за час війни нагромаджується і охоплює не тільки технічну складову, пов'язану із перебоями в комунікаціях через дефіцит електропостачання; фінансову – через відсутність необхідних коштів для розвитку альтернативних інформаційних ресурсів, що ускладнює прямий і зворотний зв'язок в організації та швидкість прийняття управлінських рішень; але й проблеми психологічні, які підривають моральних дух працівників, а постійні повітряні тривоги приводять до стресів і негативно впливають на продуктивність праці. Подолання цих негараздів вимагає не тільки організаційних заходів, які б розвивали гнучкі комунікаційні команди, спрощуючи ієрархію комунікування, але й економічних, спрямованих на інвестування в технічні засоби комунікування та розширення каналів комунікування й сегментів взаємодії в суспільстві, а також культурологічних, спрямованих на ціннісну позитивну переорієнтацію й вольову мотивацію до ефективної праці всупереч обставинам.

Отож, війна зобов'язує до оновлення комунікаційної стратегії, спрямованої на нові формати комунікаційної взаємодії, швидко протидію різноманітним деструктивним впливам і координування дій як в межах окремої організації, так і в суспільстві в цілому.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Соціальна взаємодія людей опосередковується комунікаційною складовою. У системі управління персоналом роль комунікації проявляється через взаємодію комунікаційного менеджменту, комунікаційної культури і комунікаційної компетентності. Рольова присутність зазначених складових проявляється через функції комунікаційного менеджменту, етичні засади ділової взаємодії та

нормотворчості, комунікаційні знання, комунікаційні здібності, уміння і навички, здатні забезпечити високу професійність персоналу. Ефективність комунікування в системі менеджменту персоналу уможливорюється завдяки поєднанню комунікаційної стратегії й кадрової політики, які в умовах різноманітних викликів оновлюються й набувають ознак випереджувального реагування на зміни. Беручи до уваги поєднання багатьох аспектів окресленої в статті проблематики, виникає потреба пошуку нових конструкцій та моделей комунікації, здатних забезпечити стійке протистояння викликам. Перспективними є наукові розвідки, спрямовані на формування ефективного механізму взаємодії не тільки в межах внутрішнього середовища організації, але й комунікування у віртуальному просторі з огляду на динаміку цифровізації та актуальність дистанційної зайнятості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амро Т. Професійна комунікація державних службовців у контексті війни: аналіз викликів та перешкод. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Випуск 5 (65). С. 104–107.
2. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Випуск 2. С. 13–21.
3. Завербний А. С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 13–19.
4. Захарчин Г. М. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
5. Кошелева, О. Б., Кравчук, О. А., Цисельська, О. В. Комунікаційна культура в умовах глобалізації та її вплив на формування іміджу країни. *Питання культурології*. 2021. Випуск 38. С. 287–300.
6. Красняк, О., Амонс, С. Соціальні комунікації: особливості їх запровадження в період війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35>
7. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. «*Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*». № 23. 2022. С. 127–132.
8. Мазник Л. В., Драган О. І., Турчина М. І. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45.
9. Материнська О. А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Науково – виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2023. Випуск 3 (73). С. 52–57.
10. Пушкар З. М. Пушкар Б. Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки*. № 6 (276), 2024. С. 93–99.

11. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. Випуск 42. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>

#### REFERENCES:

1. Amro, T. (2023) Profesijna komunikatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv u konteksti vijny: analiz vyklykiv ta pereshkod [Professional communication of public servants in the context of war: analysis of challenges and obstacles]. *Naukovi pratsi Mizhrehional'noi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 5 (65), pp. 104–107. (in Ukrainian).
2. Dzyana H. O., Dzyanyy R. B. (2022). Upravlinnya komunikatsiyamy v umovakh kryz. [Management of communications in crisis conditions]. *Dniprovs'kyi naukovy chasopys publichnoho upravlinnya, psykhologiyi, prava*, vol. 2, pp. 13–21. (in Ukrainian).
3. Zaverbnyy, A. S. (2022). Komunikatsiyni stratehiyi: problemy ta perspektyvy formuvannya i realizuvannya za umov yevrointehratsiyi. [Communication strategies: problems and prospects of formation and implementation under the conditions of European integration]. *Innovation and Sustainability*, vol. 1, pp. 13–19. (in Ukrainian).
4. Zakharchyn H. M. (2023). Rol komunikatsiinoi kultury v upravlinni personalom [The role of communication culture in HR management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. (in Ukrainian).
5. Koshelieva, O. B., Kravchuk, O. A., Tsysel's'ka, O. V. (2021). Komunikatsijna kul'tura v umovakh hlobalizatsii ta ii vplyv na formuvannya imidzhu krainy [Communication culture in the globalised world and its influence on the country image making]. *Pytannia kul'turolohii – Issues in Cultural Studies*, vol. 38, pp. 287–300. (in Ukrainian).
6. Krasnyak, O. & Amons, S. (2023). Sotsialni komunikatsii: osoblyvosti yikh zaprovadzhennia v period viiny [Social communications: features of their implementation in the period of war]. *Economy and society*, 48. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35> (in Ukrainian)
7. Lyzanets' A. H., Feier O. V., Bondareva M. S. (2022). Vnutrishni komunikatsii v systemi upravlinnia personalom orhanizatsii. [Internal communications in the organization personnel management system]. *Ekonomichnyj visnyk NTUU "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut"*, no 23, pp. 127–132. (in Ukrainian).
8. Maznyk L. V., Drahan O. I., Turchyna M. I. (2022). Rol' komunikatyvnoho menedzhmentu u systemi menedzhmentu personalu pidpriemstva kharchovoi promyslovosti. [The role of communicative management in the system of personnel management of food industry enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vyp. 45. (in Ukrainian).
9. Materyns'ka O. A. (2023). Komunikatsijny menedzhment v systemi upravlinnia biznesom: realii voiennoho chasu. [Communication management in the business administration system: wartime realities]. *Naukovo – vyrobnychyj zhurnal "Biznes-navihator"*, vyp. 3 (73), pp. 52–57. (in Ukrainian).
10. Pushkar Z. M. Pushkar B. T. (2024). Mystetstvo komunikatsii v upravlinni povedinkoiu personalu ta komandnoiu vzaiemodiiieu. [The art of communication in managing staff behavior and team interaction]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 6 (276), pp. 93–99. (in Ukrainian).
11. Cherednychenko, V. (2022). Komunikatyvny menedzhment v stratehii rozvytku pidpriemstva [Communication management in enterprise development strategy]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 42. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89> (in Ukrainian).