

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Управління комунікаціями в контексті забезпечення кадрової
безпеки підприємства»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 1
Гулько Ангеліна Євгеніївна
Керівник:
Баган Надія Валеріївна
Рецензент:
Горбатюк Людмила Михайлівна

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гулько Ангеліни Євгеніївни

1. Тема роботи «Управління комунікаціями в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства», керівник роботи доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Баган Надія Валеріївна

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи управління комунікаціями в системі кадрової безпеки підприємства

РОЗДІЛ 2. Аналіз стану управління комунікаціями та кадрової безпеки на підприємстві

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення управління комунікаціями для підвищення рівня кадрової безпеки підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Ангеліна ГУНЬКО

Керівник роботи

Надія БАГАН

АНОТАЦІЯ

Гуцько А.Є. «Управління комунікаціями в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності та ролі управління комунікаціями в системі кадрової безпеки підприємства; досліджено класифікацію, функції й види комунікацій та проаналізовано роль управлінських комунікацій у забезпеченні кадрової безпеки підприємства.

Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління комунікаціями для підвищення рівня кадрової безпеки підприємства які є перспективними, їх втілення в практичну діяльність сприятиме формуванню ефективної системи управлінських комунікацій, підвищенню лояльності персоналу, мінімізації загроз кадровій безпеці та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: управління, комунікація, підприємство, кадрова безпека, управлінські комунікації.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В СИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність і значення комунікацій у системі управління підприємством.....	8
1.2. Роль управлінських комунікацій у забезпеченні кадрової безпеки організації.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства.....	32
2.3. Оцінка впливу факторів на рівень кадрової безпеки підприємства.....	39
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	50
3.1. Розроблення системи заходів щодо підвищення ефективності управлінських комунікацій.....	50
3.2. Очікувані результати та оцінка ефективності запропонованих заходів у контексті кадрової безпеки.....	56
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації бізнес-процесів та підвищення конкурентного тиску на ринку праці кадрова безпека підприємства стає одним із ключових чинників його стабільності, ефективності та розвитку. Забезпечення кадрової безпеки неможливе без налагодженої системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, які формують довіру, відкритість, лояльність персоналу та позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Комунікації виступають не лише інструментом передачі інформації, а й стратегічним механізмом управління поведінкою, мотивацією та взаємодією працівників. Неefективні комунікаційні процеси можуть призвести до втрати цінних кадрів, зниження рівня залученості, виникнення конфліктів і деструктивних інформаційних впливів, що створює прямі загрози кадровій безпеці організації. Особливо актуальним це питання є для вітчизняних підприємств, які функціонують у складному соціально-економічному середовищі, де відсутність системного підходу до управління комунікаціями може послабити їхню конкурентоспроможність.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління комунікаціями як інструменту забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є система управління комунікаціями як складова механізму забезпечення кадрової безпеки підприємства Миргородського району.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти управління комунікаціями в контексті формування, підтримки та розвитку кадрової безпеки підприємства Миргородського району.

Методи досліджень. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи: аналізу, синтезу, системного підходу, соціологічний, статистичний, економіко-математичний, графічний, порівняння та узагальнення результатів дослідження та ін.

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності підприємства Миргородського району за 2020-2024 рр., літературні джерела, наукові праці вітчизняних та закордонних науковців з тематики управління комунікаціями в контексті забезпечення кадрової безпеки, довідково-нормативні матеріали, особисті матеріали та спостереження автора.

Елементи наукової новизни полягають у подальшому дослідженні поглибленні теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління комунікаціями з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Практична значущість. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення та висновки мають прикладне спрямування й можуть бути використані у діяльності підприємства для підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення кадрової безпеки.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були оприлюднені у науковому журналі «Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки» випуск № 346(5)/2025; III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, ПДАУ, 23 вересня 2025 року); XV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (м. Умань, УНУС, 23

жовтня 2025 року).

Публікації. Результати досліджень було опубліковано у статті та в тезах:

1. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 346(5). С. 362-368, 2025. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54>.

2. Баган Н., Гунько А. Логістичний менеджмент у системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 23 вересня 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. Т. 2. С. 191-194.

3. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Роль корпоративної культури у формуванні системи кадрової безпеки аграрних підприємств. *Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи»*. 23 жовтня 2025 року. Умань: УНУС, 2025. С. С. 20-23.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 71 сторінці друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 19 рисунків, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 54 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В СИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення комунікацій у системі управління підприємством

У сучасних умовах комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством. Необхідність їх використання зумовлена зростаючою інформаційно-комунікаційною складністю завдань, які постають перед сучасними суб'єктами господарювання. Налагоджена система комунікацій позитивно впливає на внутрішні та зовнішні процеси підприємства, сприяє раціональному обміну інформацією, зменшує навантаження на керівників й створює передумови для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «комунікація» науковцями

Науковець	Визначення
Мельник П., Філоненко М., Гацька Л. [34]	Комунікація – це обмін інформацією словами, літерами, символами, жестами, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців
Орлова К.[42]	Комунікація – це процес обміну інформацією між двома або більше суб'єктами, що спрямований на одержання запланованого результату
Бацевич Ф. [10, с. 28]	Комунікація – це смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії який передбачає обмін інформацією в процесах спілкування
Якобсон Р. [19]	Комунікація – це процес передавання інформації між людьми за допомогою знакових систем (сигналів)
Невальонний Є. [39, с. 36]	Комунікація визначається і як система, в якій відбувається взаємодія, і як процес, і як засоби спілкування, що дають можливість створювати, передавати та приймати різноманітну інформацію
Шарков Ф. [19]	Комунікація включає не лише передачу інформації, але й масовий обмін цією інформацією з метою впливу на суспільство та його частини
Павленко Т. [43, с. 370]	Комунікація – це спосіб взаємодії особистості з оточуючим середовищем, завдяки якому вона має змогу засвоїти суспільні цінності, сформувати індивідуальний стиль діяльності і спілкування
Денисюк С.[18, с. 10]	Комунікація – тип взаємодії між людьми, що припускає інформаційний обмін

Загалом, проаналізувавши в табл. 1.1 твердження науковців, можемо зробити висновок, що комунікація є процесом передачі різноманітних повідомлень, планів, ідей, наказів, доручень за допомогою якого забезпечується ефективне функціонування підприємства, як єдиного цілого механізму, та при цьому здійснюється взаємодія з ринковим середовищем.

Якщо ж говорити про суть комунікації в системі управління підприємством, то на нашу думку, вона полягає в обміні інформацією для досягнення спільного розуміння та координації дій між суб'єктами управління (керівниками, співробітниками, відділами) та зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами, постачальниками). Важливим є ефективно налаштований комунікаційний процес, що включає передачу повідомлень для забезпечення взаєморозуміння, що є критично важливим для функціонування підприємства.

Комунікації мають важливе значення для управління підприємством, оскільки вони є ключем до організаційної ефективності в цілому та дозволяють керівникам координувати дії, приймати обґрунтовані рішення й керувати всіма процесами [8]. Також комунікації чинять вплив на мотивацію та сприяють підвищенню задоволеності співробітників роботою й їх залученості, дозволяючи висловлювати свою думку.

Важливим є те, що комунікації впливають на налагодження зовнішніх зв'язків формуючи довіру й авторитет у клієнтів та партнерів, забезпечують надійну співпрацю з постачальниками та допомагають оперативно реагувати на зміни, вирішувати проблеми й впроваджувати інновації [11].

Близько 70 % опитаних керівників висловили думку, що головною перепорою на шляху досягнення високих результатів виступає комунікація, оскільки саме на неї витрачається понад 50 % робочого часу. Проте, незважаючи на дану думку, комунікація є вагомим елементом успіху підприємства, процесом взаємодії, під час якого відбувається передача чи обмін інформацією [44].

Комунікаційний процес є ключовим чинником ефективного функціонування підприємства як складної управлінської системи, основою якої виступають людські взаємини [12]. Форми комунікації здатні впливати на мотивацію та ставлення працівників, визначаючи рівень їхнього розуміння й підтримки управлінської політики, а також сприяючи зниженню опору змінам у колективі. Проте, варто пам'ятати, що водночас неточна або ж недостатня інформація часто може стати причиною виникнення конфліктів.

Сучасне суспільство неможливо уявити без розвиненої системи комунікацій, високої культури спілкування та належної комунікаційної інфраструктури [14]. Сьогодні інформація й комунікація є ключовими складовими взаємодії всіх елементів соціального середовища та відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління й формування організаційної культури підприємства [41].

Процес комунікації набуває особливого значення коли він здійснюється між працівниками в робочому середовищі та відповідно чинить значний вплив на їхній професійний досвід, мотивацію, рівень залученості й загальний успіх підприємства. Ефективний обмін інформацією є невід'ємною складовою всіх основних управлінських процесів які відбуваються на підприємстві, тому комунікацію розглядають як інтегрований механізм управління [22]. Відповідно, якщо є якісь порушення або неповнота комунікаційних процесів це може істотно вплинути на зниження результативності управління та спричинити негативні наслідки для діяльності підприємства.

Ефективна комунікація є одним із головних чинників успішної діяльності підприємства, тому, недосконалість або відсутність налагоджених комунікаційних процесів може спричинити серйозні наслідки: від зниження продуктивності праці та фінансових втрат до ризику банкрутства. Проблеми у внутрішній комунікації здатні також провокувати кризові ситуації, які можуть поширюватися на інші галузі чи регіони, становлячи загрозу для економічної стабільності в цілому [7].

Розглянемо на рис. 1.1 основну класифікацію комунікацій.



Рис. 1.1. Класифікація комунікацій [узагальнено за допомогою 7; 48]

Створення ефективної системи комунікації всередині підприємства має важливе значення не лише для окремого підприємства, а й для загального розвитку національної економіки, вона забезпечує кращу координацію дій, оперативне ухвалення рішень і зменшення кількості помилок [16]. Таким чином, налагоджені комунікаційні процеси в майбутньому допомагають запобігати кризам, сприяють стабільному зростанню та впровадженню інновацій, що позитивно відображається на всіх галузях економіки. Крім того, ефективна внутрішня комунікація підвищує рівень довіри між

працівниками та партнерами, зміцнюючи ділову репутацію підприємства й роблячи його більш стійким до зовнішніх викликів.

Для успішного функціонування підприємства сучасні керівники повинні значну частину свого робочого часу приділяти спілкуванню з персоналом [53]. Комунікація з працівниками є невід'ємною складовою управлінської діяльності, адже вона проявляється у щоденних обговореннях виробничих питань, постановці завдань, їх поясненні, а також у передачі інформації між відділами та іншими структурними підрозділами [37]. З позиції менеджменту ефективна комунікація має вирішальне значення, оскільки саме вона часто визначає різницю між успішною діяльністю та невдачею, між прибутковістю та збитковістю підприємства. У процесі роботи співробітники постійно взаємодіють між собою, обмінюються важливою інформацією, координують дії та отримують управлінські вказівки. Таким чином, комунікація виступає основним механізмом обміну інформацією, що забезпечує узгодженість, ефективність і результативність діяльності організації.

Розглянемо на рис. 1.2 функції комунікації, які забезпечують ефективне управління на підприємстві.

Таким чином, комунікація є основним інструментом, що забезпечує ефективне управління підприємством. Вона виконує низку ключових функцій, серед яких інформаційна, мотиваційна, координаційна, контрольна та функція прийняття рішень. Кожна з цих функцій сприяє досягненню високої ефективності в управлінських процесах, забезпечуючи обмін важливою інформацією, підтримку співробітників у досягненні цілей, оптимізацію взаємодії між підрозділами та своєчасне коригування стратегій. Для успішного управління необхідно використовувати комунікацію не тільки для передачі даних, але й для формування взаємодії між усіма учасниками процесу, що дозволяє максимально ефективно досягати організаційних цілей.

Під час дослідження комунікацій в підприємстві зазвичай розглядають взаємодію окремих працівників, їхнє міжособистісне та групове спілкування,

а також обмін інформацією за допомогою технічних засобів. Це справді основний компонент комунікативних процесів, однак для глибшого аналізу їхньої сутності цього недостатньо.

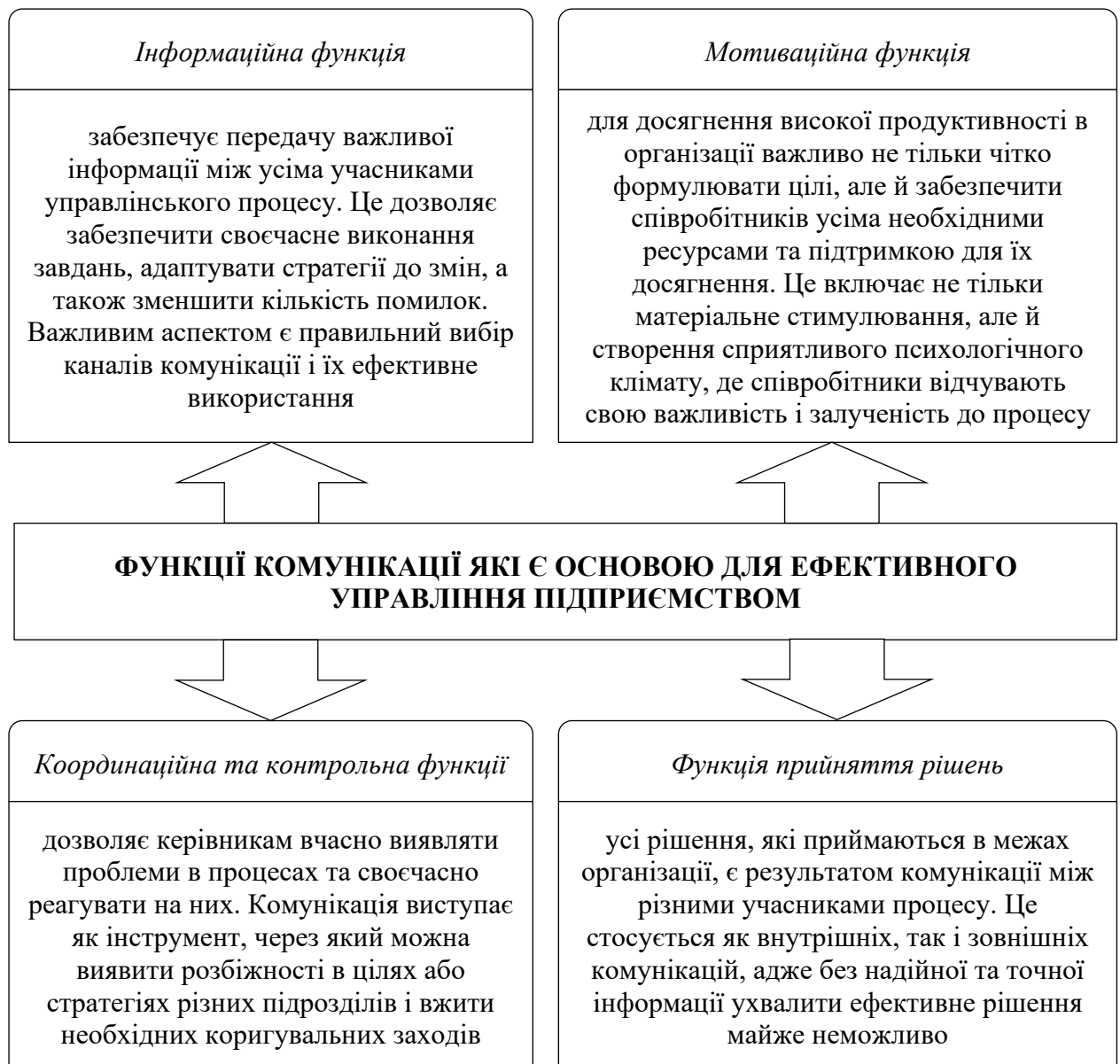


Рис. 1.2. Функції комунікації [узагальнено за допомогою 4; 28; 54]

Важливо враховувати, що комунікації охоплюють не лише передачу інформації, а й формування стійких зв'язків між людьми, спрямованих на досягнення спільних цілей і результатів діяльності підприємства [39].

Отже, комунікація – це не просто процес обміну даними всередині підприємства, а ширша система взаємодії, яка забезпечує узгодженість дій та підтримує ефективність управління. Якщо розглядати управління як

центральну діяльність підприємства, то комунікації виступають його невід'ємною складовою, адже саме вони забезпечують координацію, прийняття рішень і реалізацію поставлених стратегічних завдань. Таким чином, комунікація є ключовим інструментом управлінської діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Ефективність управлінського процесу значною мірою визначається якістю внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Саме взаємодія між керівниками, працівниками, партнерами та клієнтами створює основу для ухвалення управлінських рішень, реалізації стратегічних планів і досягнення поставлених організаційних цілей [29].

Розглянемо на рис. 1.3 який вплив мають комунікації на управлінський процес (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Вплив внутрішніх і зовнішніх комунікацій на управлінський процес [розроблено за допомогою 5]

Загалом, правильно сформовані внутрішні та зовнішні комунікації сприятимуть стратегічному розвитку підприємства, підвищенню його

конкурентоспроможності та загалом можуть забезпечити ефективність управлінського процесу. А оптимізація комунікаційних процесів дозволяє створити передумови для довгострокового успіху підприємства, зменшити ризики та покращити координацію дій всіх структурних підрозділів. Таким чином, від якості комунікаційних процесів безпосередньо залежать результативність рішень які приймаються на підприємстві, їх точність та своєчасність. Саме якісна комунікація керівників з працівниками дає змогу отримати повну, достовірну та своєчасну інформацію для аналізу ситуації, що надалі дозволяє уникати помилкових рішень, які можуть бути прийняті на основі неточних або неповних даних.

Ефективна комунікація сприяє активній взаємодії між керівниками та працівниками, що дає можливість залучати за потреби необхідних фахівців до процесу прийняття рішень, отримувати різні точки зору та нові ідеї, які допомагають знаходити оптимальні способи розв'язання проблем, що й формує відчуття відповідальності за реалізацію ухвалених рішень [5].

Оскільки часто управлінські рішення приймаються в умовах групової взаємодії, налагоджена комунікація забезпечує ефективне обговорення стратегічних питань, досягнення консенсусу між учасниками та спільне розуміння цілей. Вона мінімізує конфлікти, що виникають через різницю в поглядах, а гнучкість комунікацій дає змогу керівникам оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та приймати обґрунтовані рішення навіть в умовах невизначеності.

Отже, основою для прийняття якісних управлінських рішень є ефективна комунікація, яка дає можливість отримати доступ до важливої інформації, вона покращує взаємодію в колективі, може зменшувати ризики помилкового трактування даних й при цьому допомагає швидше реагувати на зміни зовнішнього чи внутрішнього оточення. Тому, варто інвестувати в комунікативні навички та технології, що допоможе в майбутньому підприємству досягти поставлених оперативних, тактичних й стратегічних цілей та підвищити рівень управління.

Варто зазначити, що в процесі комунікації можуть виникати певні перешкоди – комунікативні бар'єри. Розглянемо на рис. 1.4 їх види.

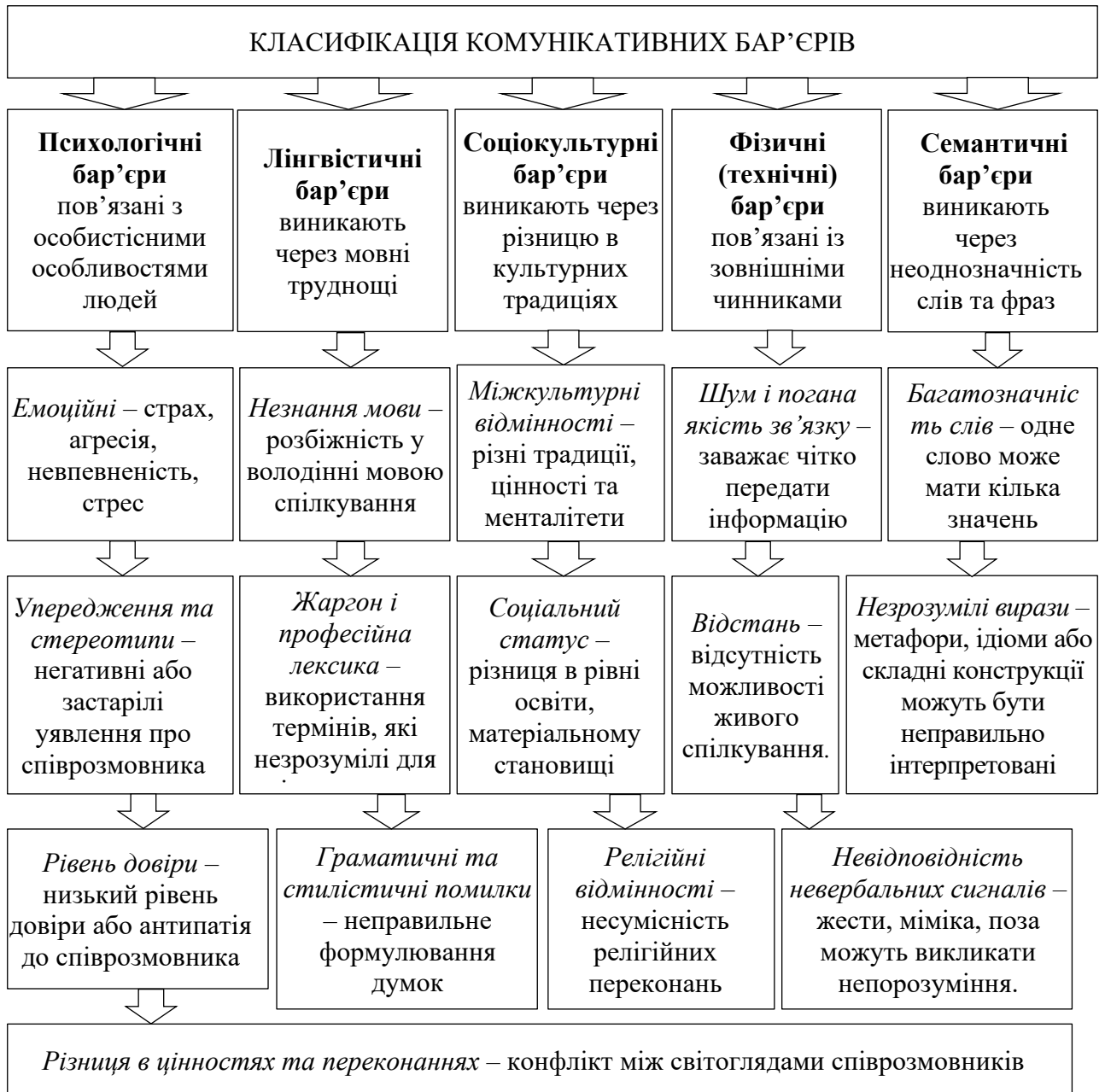


Рис. 1.4. Класифікація комунікативних бар'єрів [5; 25; 26]

Керівництву підприємства важливо розпізнавати та знати шляхи подолання розглянутих на рис. 1.4. комунікативних бар'єрів, оскільки вони можуть значно ускладнювати взаєморозуміння між людьми й впливати на зниження ефективності комунікаційного процесу, тому важливо навчитися їх розпізнавати та долати. Варто використовувати різноманітні підходи, які

сприятимуть подоланню даних бар'єрів, покращенню якості спілкування, кращому взаєморозумінню та взаємодії між співрозмовниками.

1.2. Роль управлінських комунікацій у забезпеченні кадрової безпеки організації

Кадрова безпека – це система заходів, спрямованих на запобігання ризикам, пов'язаним із персоналом, що можуть загрожувати стабільності, ефективності чи репутації підприємства, яка охоплює процеси добору й адаптації персоналу, мотивації й розвитку кадрів, попередження внутрішніх конфліктів та захист інформації й корпоративних цінностей.

Одним із ключових інструментів забезпечення кадрової безпеки підприємства є управлінські комунікації, оскільки саме через ефективний обмін інформацією формуються довіра, лояльність і відповідальність працівників.

Переважна більшість дослідників пов'язує кадрову безпеку з кадровим потенціалом підприємства, його успішним формуванням та ефективним використанням задля гарантування та підтримки результативності й економічної стійкості діяльності підприємства [2]. Деякі сприймають її як змозгу підприємства вчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози при цьому захищаючи корпоративні інтереси, забезпечуючи надійність персоналу, формуючи комфортне комунікативне середовище та підтримуючи безпечні умови праці [15].

Система цілей кадрової безпеки – це сукупність стратегічних, тактичних і оперативних орієнтирів, спрямованих на створення, збереження, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу підприємства. Головною метою системи цілей є створення умов, що сприяють ефективному використанню, збереженню та розвитку трудових ресурсів, а також мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором (рис. 1.5).

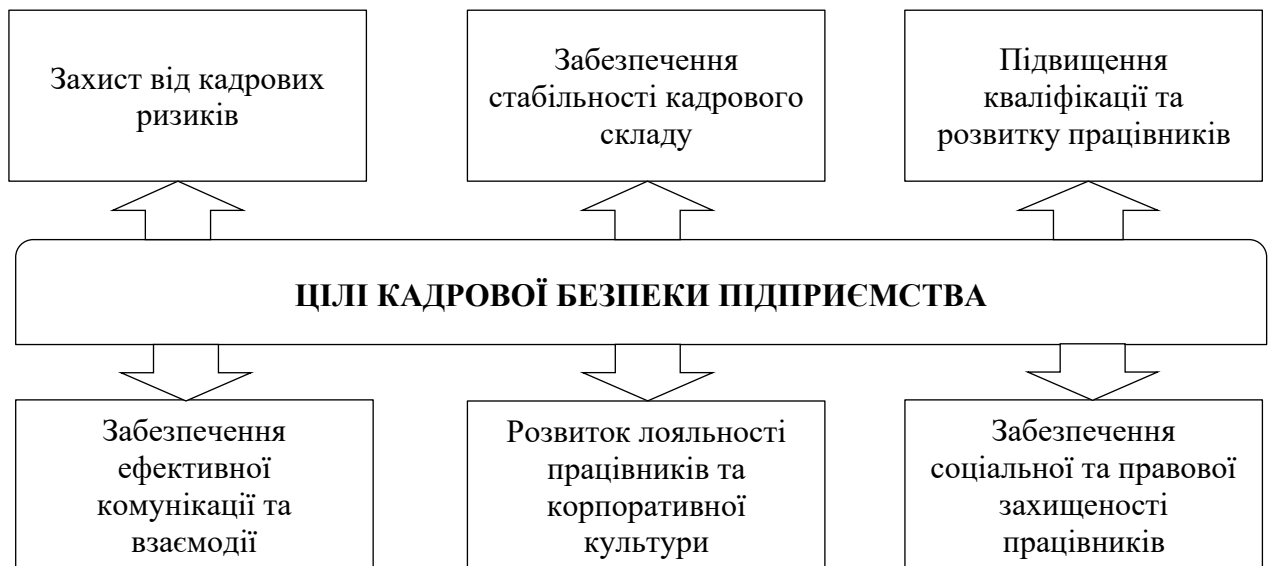


Рис. 1.5. Цілі кадрової безпеки підприємства [27; 33]

Система цілей кадрової безпеки підприємства є невід’ємною складовою загальної системи економічної безпеки. Досягнення зображених на рис.1.5 цілей буде можливе завдяки взаємоз’язку комунікацій, ефективної кадрової політики, системи мотивації, правового захисту, інформаційної та соціальної безпеки. При правильній реалізації розглянутих напрямів можна забезпечити стабільність колективу, мінімізувати кадрові ризики, підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Отже, кадрова безпека нині виступає певним стратегічним чинником сталого розвитку підприємства, який може забезпечити його довгострокову ефективність, соціальну стабільність та економічну стійкість.

Кадрова безпека підприємства функціонує за допомогою впливу різного роду та масштабу факторів, які окрім позитивних зрушень можуть містити і загрози. До мікро- загроз відносять працівників підприємства, їх роботу, вчинки та рішення. Макро- загрозами є зміни в законодавстві, економіці, жорстка конкуренція та різноманітні форс-мажорні обставини [24].

Комунікація – це процес взаємодії між людьми, під час якого відбувається обмін або передача інформації. Її вважають ефективною тоді,

коли повністю реалізовано цикл спілкування, тобто, відправник передає повідомлення а одержувач правильно його сприймає та інтерпретує [51]. Рівень ефективності комунікації визначається логічністю та послідовністю побудови повідомлення яке має проходити через основні етапи: привернення уваги, зацікавлення, представлення основного змісту, уточнення деталей, обговорення, формулювання висновків і спонукання до дії. Таким чином, основна мета успішної комунікації полягає у впливі на поведінку або ставлення отримувача відповідно до тієї інформації яка передається.

Комунікації на підприємстві мають вирішальне значення для ефективної взаємодії між керівництвом та працівниками. Як зазначають вітчизняні та зарубіжні науковці, якість комунікаційних процесів прямо впливає на результативність управління персоналом і сприяє підвищенню продуктивності праці [44]. Тому, для досягнення високих показників продуктивності необхідно впроваджувати сучасні та результативні форми внутрішньої комунікації на підприємстві.

Комунікація виступає одним із головних інструментів управління персоналом, адже вона: полегшує адаптацію нових працівників, сприяє формуванню корпоративної культури та підтриманню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, забезпечує обмін інформацією щодо стратегічних цілей і завдань підприємства, допомагає запобігати конфліктам і непорозумінням, а також підвищує ефективність командної взаємодії та спільної роботи.

На рис. 1.6 розглянемо види комунікації використання яких переважає в процесі управління персоналом.

Представлені на рис. 1.6 види комунікацій у процесі управління персоналом належать до системи внутрішніх комунікацій підприємства. Вони функціонують ефективно завдяки взаємозв'язку між собою, проте не є досконалими й мають певні недоліки, що можуть негативно впливати на якість управлінських процесів, серед яких інформаційні бар'єри (неповна або спотворена передача даних), бюрократичні затримки, спричинені складними

процедурами, конфлікти та непорозуміння між працівниками, а також опір змінам через недостатній рівень інформування.



Рис. 1.6. Види комунікацій в процесі управління персоналом [узагальнено за допомогою 6]

Загалом, нині, в умовах інноваційного розвитку, для підвищення ефективності комунікацій доцільно впроваджувати сучасні цифрові інструменти (корпоративні месенджери, CRM-системи), проводити тренінги з розвитку комунікативних компетенцій і формувати відкриту культуру зворотного зв'язку в колективі.

Управлінські комунікації – це процес передавання, обробки та обміну інформацією між керівниками і працівниками, який забезпечує узгодженість дій і досягнення стратегічних цілей. Якщо брати до уваги їх значення саме для кадрової безпеки, то вона сприяє запобіганню конфліктів, допомагає

формувати корпоративну культуру створюючи атмосферу довіри та взаємної поваги, що знижує ризики плинності кадрів, підтримує психологічну безпеку сприяючи стабільності колективу та зниженню стресу та підвищує лояльність, оскільки прозорі управлінські рішення формують відчуття справедливості, що допомагає мінімізувати ризики саботажу чи витоку інформації.

Ідеально організована система комунікацій на підприємстві передбачає чітке донесення всіх управлінських рішень до працівників, а процес їх ухвалення базується на інформаційних потоках, що надходять від різних структурних підрозділів за умови ефективної взаємодії між ними. Налагоджена комунікаційна система забезпечує впровадження єдиних стандартів і підходів у роботі, сприяє формуванню корпоративних цінностей і зменшенню плинності кадрів. Такий підхід є особливо важливим для підприємств із складною організаційною структурою та територіально віддаленими підрозділами.

До головних ознак ефективної комунікації належать активна участь працівників у процесі обміну інформацією, їхня готовність до співпраці та здатність працювати з великими обсягами даних. Важливу роль також відіграють неформальний стиль спілкування, атмосфера довіри в колективі, застосування сучасних комунікаційних технологій, розгалужена мережа каналів зв'язку, сприятливий соціально-психологічний клімат і швидкість поширення інформації [40].

Налагоджена комунікація на робочому місці забезпечує узгоджену роботу команди, підвищує продуктивність, зміцнює професійні взаємини та допомагає уникати конфліктів [17]. Для досягнення якісного спілкування важливо висловлювати думки просто й зрозуміло, бути чітким і конкретним. Не менш суттєвою є здатність уважно слухати співрозмовника та надавати конструктивний зворотний зв'язок, який сприяє покращенню командної взаємодії. Відкритість до діалогу формує довіру та підтримує здорову робочу атмосферу.

Варто зазначити, що стандарти професійної комунікації підприємства мають прямий вплив на його фінансові результати. Згідно з дослідженнями, підприємства з ефективно організованими комунікаціями забезпечують на 47% вищий прибуток акціонерам протягом п'ятирічного періоду, ніж ті, де така система відсутня [20].

Отже, ефективна внутрішня комунікація є одним із ключових чинників успіху будь-якого бізнесу а її відсутність призводить до хаосу, непорозумінь і зниження продуктивності праці.

Розглянемо ознаки поганої комунікації на робочому місці та напрями її покращення (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Ознаки та способи покращення поганої комунікації на робочому місці [розроблено автором]

Одним із важливих чинників удосконалення внутрішніх комунікацій на підприємстві є регулярна взаємодія між топ-менеджментом і працівниками. Відкритий діалог сприяє зростанню довіри, підвищенню рівня залученості

персоналу та оперативному вирішенню робочих питань, тому варто проводити зустрічі тет-а-тет, коли необхідно передати конфіденційну або чутливу інформацію.

Комунікаційна компетентність керівників є одним із ключових елементів ефективного управління підприємством. Вона визначає не лише рівень внутрішньої взаємодії між працівниками, а й формує корпоративну культуру, від якої залежать результативність команди, мотивація персоналу та загальний психологічний клімат. Висока комунікаційна компетентність передбачає вміння чітко передавати інформацію, встановлювати професійні контакти, уважно слухати співрозмовників і гнучко адаптувати стиль спілкування до конкретної ситуації. Таким чином, комунікаційна компетентність керівників сприяє налагодженню ефективної взаємодії, підвищенню довіри, мотивації та продуктивності на підприємстві. Тому, особливо важливо вкладати кошти у розвиток комунікаційних навичок управлінців, адже саме керівники є ініціаторами створення й розвитку корпоративної культури підприємства та роблять все можливе й неможливе для того щоб отримати ефект в довгостроковій перспективі.

Отже, ефективні управлінські комунікації є фундаментом кадрової безпеки та забезпечують узгодженість цілей, стабільність колективу, зменшують ризики деструктивної поведінки та підвищують загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретико-методичних основ управління комунікаціями в системі кадрової безпеки підприємства доцільно відзначити:

1. Комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством, їх суть полягає в обміні інформацією для досягнення спільного розуміння та координації дій між суб'єктами

управління та зовнішнім середовищем. Вони є ключем до організаційної ефективності та дозволяють керівникам координувати дії, приймати обґрунтовані рішення й керувати всіма процесами. Комунікація виконує низку ключових функцій, серед яких інформаційна, мотиваційна, координаційна, контрольна та функція прийняття рішень. Кожна з яких сприяє досягненню високої ефективності в управлінських процесах, забезпечуючи обмін важливою інформацією, підтримку співробітників у досягненні цілей, оптимізацію взаємодії між підрозділами та своєчасне коригування стратегій. Правильно сформовані внутрішні та зовнішні комунікації сприятимуть стратегічному розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та загалом можуть забезпечити ефективність управлінського процесу.

2. Одним із ключових інструментів забезпечення кадрової безпеки підприємства є управлінські комунікації. Кадрова безпека виступає стратегічним чинником сталого розвитку підприємства, який може забезпечити його довгострокову ефективність, соціальну стабільність та економічну стійкість. Система цілей кадрової безпеки підприємства є невід'ємною складовою загальної системи економічної безпеки. Досягнення цілей буде можливе завдяки взаємоз'язку комунікацій, ефективної кадрової політики, системи мотивації, правового захисту, інформаційної та соціальної безпеки. Комунікація є головним інструментом управління персоналом: полегшує адаптацію нових працівників, сприяє формуванню корпоративної культури та підтриманню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, забезпечує обмін інформацією щодо стратегічних цілей і завдань підприємства, допомагає запобігати конфліктам і непорозумінням, а також підвищує ефективність командної взаємодії та спільної роботи. Ефективні управлінські комунікації є фундаментом кадрової безпеки та забезпечують узгодженість цілей, стабільність колективу, зменшують ризики деструктивної поведінки та підвищують загальну конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження стану управління комунікаціями та кадрової безпеки ми проводимо на фоні товариства з обмеженою відповідальністю основним напрямом діяльності якого є вирощування зернових (кукурудза на зерно, соя, озима пшениця, ячмінь ярий) та олійних культур (соняшник). Товариство має лінійно-функціональну структуру управління, поточну діяльність здійснює директор.

У товаристві є різні підрозділи за допомогою яких товариство функціонує як злагоджений механізм, зокрема це виробничий відділ, фінансово-економічний, бухгалтерія та інші. Його діяльність орієнтована на отримання прибутку шляхом ефективного використання ресурсів та впровадження сучасних агротехнологій. Отже, загалом – це середнє сільськогосподарське товариство Полтавської області, діяльність якого має стабільний характер і спрямована на підвищення ефективності агровиробництва.

Трудові ресурси є важливою складовою частиною ресурсів підприємства на ряду з земельними та фінансовими. Для того щоб дослідити ефективність використання трудових ресурсів варто оцінити показники наявності персоналу, продуктивності, їх якісні та кількісні характеристики, в тому числі рівень професійної активності, кваліфікації, найму, вибуття, плинності та рентабельності [50].

Трудові ресурси є працездатною частиною населення країни, яка має необхідний рівень фізичного й інтелектуального розвитку для виробництва матеріальних благ та послуг [52].

Проведемо оцінку чисельності працівників товариства (табл. 2.1).

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	249	218	240	233	203	-46	81,53
у т. ч в рослинництві	214	185	206	203	180	-34	84,11
тваринництві	35	33	34	30	23	-12	65,71
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1200,94	913,56	900,5	1445,6	1557,3	356,4	129,68

Аналізуючи дані чисельності персоналу досліджуваного товариства помічаємо досить сильне їх зниження протягом досліджуваних років і станом на 2024 р. у товаристві працює 203 особи. Найбільше знизилася чисельність працівників галузі рослинництва на 34 особи. Зниження загальної чисельності працівників вплинуло на зростання показника продуктивності значення якого у 2024 р. становило 1557,3 тис. грн/особу, що може вказувати на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Вагому роль в діяльності аграрного підприємства відіграють основні засоби, які необхідно використовувати раціонально та ефективно, оскільки вони є головним елементом матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання [21].

Ключовим елементом успішної діяльності підприємства є процес ефективного управління основними засобами, який включає в себе ряд етапів, які стосуються планування інвестицій у їх придбання, закупівлю та введення в експлуатацію, подальше утримання й технічне обслуговування, проведення оцінки вартості та технічного стану, а також ухвалення управлінських рішень щодо оновлення, модернізації або зміни структури та

кількості основних засобів відповідно до виробничих потреб [47].

Проведемо оцінку ефективності використання основних засобів досліджуваного товариства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	32028	26995	23709,5	30462,5	63501,5	31473,50	198,27
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,34	0,27	0,23	0,26	0,41	0,07	119,68
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	9,56	8,06	7,08	9,09	18,96	9,40	198,27
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	128,63	123,83	98,79	130,74	312,82	184,19	243,20
Фондомісткість, грн	0,15	0,15	0,13	0,13	0,21	0,07	144,78
Фондовіддача, грн	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	-2,08	69,07

Проведені розрахунки наявності та ефективності основних засобів наявних у товаристві вказують на зростання їх наявності на 31473,5 тис. грн. Частково зросло значення коефіцієнта придатності основних засобів на 0,07 що є позитивним моментом, проте його загальне значення у 2024 р. становить 0,41 та свідчить про сильне зношення активів і потреба в їх терміновому оновленні.

Фінансова стійкість підприємства ґрунтується на раціональній організації та ефективному використанні оборотних коштів. Аналіз рівня забезпеченості підприємства цими ресурсами та оцінка результативності їх використання мають важливе значення для визначення загального фінансового стану. Запровадження продуманої та обґрунтованої політики управління оборотними коштами сприятиме покращенню фінансових

показників підприємства й забезпеченню запланованого рівня прибутковості [31].

Проведемо аналіз показників використання оборотного капіталу товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	306253	405203	519016	572972	563947	257693,50	184,14
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	9,56	15,01	21,89	18,81	8,88	-0,68	92,88
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,70	0,44	0,34	0,42	0,52	-0,18	74,37
Матеріаломісткість, грн	3,85	2,34	2,47	3,02	0,00	-3,85	0,00
Матеріаловіддача, грн	0,26	0,43	0,40	0,33	0,36	0,10	140,10

Здійснивши оцінку використання оборотного капіталу помічаємо нестабільну динаміку досліджуваних показників. Зокрема, зросла вартість оборотного капіталу на 84,14 % і у 2024 р. становить 563947 тис. грн. Негативним є зниження коефіцієнтів оборотності оборотних та необоротних активів, що вказує на неефективне використання активів товариства.

Наступний етапом нашого дослідження буде оцінка виробничо-комерційної діяльності товариства, оскільки вона здійснюється з метою оцінки фінансово-економічного стану підприємства та визначення реальних шляхів підвищення фінансової стійкості. Так як, основна увага приділяється ефективності використання власного й залученого капіталу, пошуку резервів зростання чистого прибутку та рівня рентабельності, а також удосконаленню

показників платоспроможності й загального фінансового становища підприємства, можна побачити які підприємство має слабкі сторони й проблеми та надалі запропонувати шляхи покращення загального становища.

Проведемо оцінку виробничо-комерційної діяльності товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Виробництво валової продукції, тис.грн (у постійних цінах 2021 р.)	299033	199156	216114	336836	316141	17107,59	105,72
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	215801	177755	179012	239933	295530	79729,00	136,95
Чистий прибуток, тис. грн	62674	-34748	75746	33960	60641	-2033,00	96,76
Коефіцієнт автономії	0,63	0,47	0,36	0,80	0,47	-0,17	73,83
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,47	1,76	1,50	1,61	1,68	-0,79	68,03
Рівень рентабельності, %	140,51	140,97	135,46	130,88	127,49	X	X
Норма прибутку, %	18,52	-6,14	13,98	48,48	9,74	X	X

Аналізуючи результати виробничо-комерційної діяльності товариства варто зазначити, що зростання спостерігаємо лише по двох досліджуваних категоріях: виробництва валової продукції та виручки від реалізації. По інших досліджуваних показниках помічаємо їх зниження. Важливим є зниження чистого прибутку на 2033 тис. грн в 2024 р. порівняно з 2020 р., проте, якщо порівняння проводити з попередніми роками, то значення чистого прибутку більше ніж у 2023 р. та менше порівняно з 2022 р.

Фінансові ресурси посідають важливе місце у системі управління, впливають на господарські й виробничі процеси та визначають фінансову стабільність підприємства [32].

Головна мета використання фінансових ресурсів підприємства полягає в забезпеченні безперервності виробничого процесу. Вони посідають особливе місце у структурі господарюючого суб'єкта, оскільки саме від рівня забезпеченості фінансовими ресурсами залежить стабільність його фінансового стану, кредитоспроможність та інвестиційна привабливість підприємства [30].

Проведемо дослідження основних джерел фінансових ресурсів у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка джерел фінансових ресурсів товариства, 2020-2024 рр., тис. грн

Джерела фінансових ресурсів	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Власний капітал	217704	205401	199634	252183	297180	79476
Довгострокові зобов'язання	1300,5	1394	1394	1394	1394	94
Поточні зобов'язання	123965	230428	346656	355067	335535	211570
Разом	342969	437223	547684	608644	634108	X

Як бачимо з табл. 2.5, товариство має три основні джерела фінансових ресурсів: власний капітал значення якого зросло на 79476 тис. грн, довгострокові зобов'язання зросли на 94 тис. грн та поточні зобов'язання, значення яких зросло на 211570 тис. грн. Як бачимо, досліджуване товариство фінансує свою діяльність за рахунок поточних зобов'язань.

Для аграрного підприємства важливим процесом успішного функціонування має бути постійний моніторинг та аналіз витрат. Облік витрат має бути достовірним, точним, документованим й своєчасним, що в подальшому дозволить здійснювати контроль за використанням ресурсів. Отже, витрати звітного періоду мають бути достовірно оцінені та пов'язані з доходами, для отримання яких вони були здійснені [35; 36].

Проведемо дослідження динаміки витрат досліджуваного товариства в табл. 2.6.

Динаміка витрат товариства, 2020-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Матеріальні витрати	77587	85038	87336	111580	114916	37329	148,11
Витрати на оплату праці	27634	32249	31779	33659	41802	14168	151,27
Відрахування на соціальні заходи	5811	6747	6677	7087	8638	2827	148,65
Амортизація	11224	7764	6656	5246	10274	-950	91,54
Інші операційні витрати	174720	291756	172286	68593	84183	-90537	48,18
Разом	296976	423554	304734	226165	259813	X	X

Протягом досліджуваних років спостерігаємо зростання чисельності витрат практично по всіх досліджуваних категоріях. Найбільше у 2024 р. порівняно з 2020 р. зросла вартість витрат на оплату праці на 51,27 %, а знизилася вартість інших операційних витрат на 51,82 %.

Отже, проведений аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності досліджуваного товариства, протягом п'яти останніх років показав позитивні та негативні моменти його діяльності. Загалом спостерігаємо зниження чисельності працівників та одночасно з цим зростання продуктивності праці. Оцінка основних засобів показала потребу в оновленні матеріально-технічного забезпечення, оскільки помічаємо дуже низькі показники придатності. Аналіз оборотних активів вказав на динаміку зниження досліджуваних показників та неефективне використання активів товариства. Негативні значення спостерігаємо і в проведеному аналізі виробничо-комерційної діяльності товариства, де теж знижуються значення показників у 2024 р. порівняно з 2020 р. Варто звернути увагу на зниження показника чистого прибутку і запропонувати заходи щодо його підвищення. Досліджена динаміка джерел фінансових ресурсів свідчить про те, що

протягом останніх трьох років товариство фінансує свою діяльність за рахунок поточних зобов'язань.

Покращення показників можливе шляхом удосконалення організаційної структури управління, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних технологій вирощування культур, оптимізації використання матеріально-технічної бази та ресурсів. Загалом, перспективи можуть бути в напрямку модернізації виробництва, оптимізації управлінських процесів та впровадження інноваційних технологій у сфері рослинництва. Для того щоб оцінити хто та яким чином має покращувати ситуації варто дослідити систему комунікацій в товаристві.

2.2. Аналіз системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства

На імідж та репутацію підприємства, як всередині так і за його межами, впливають внутрішні та зовнішні комунікації, як важливі складові його успішної діяльності. Важливою частиною підприємства є саме зовнішні комунікації, якими безпосередньо займаються керівники (управлінці), оскільки вони взаємопов'язані з зовнішнім середовищем та відповідно чинять вплив на імідж підприємства та його репутацію, на конкурентів, споживачів та інші зацікавлені сторони. Внутрішні комунікації відповідно пов'язані з внутрішнім оточенням, і в них участь беруть усі члени підприємства.

Для підприємства особливо важливі обидва види комунікацій, коли вони максимально взаємопов'язані, адже не можна взаємодіяти лише на одне середовище й при цьому очікувати розквіту та підвищення ефективності своєї діяльності. Все має відбуватися у постійному взаємозв'язку. Лише тоді – буде ефективна система комунікацій на підприємстві та налагоджений мікроклімат в колективі. На рис. 2.1 детально розглянемо будову та переважні види комунікацій у досліджуваному товаристві.

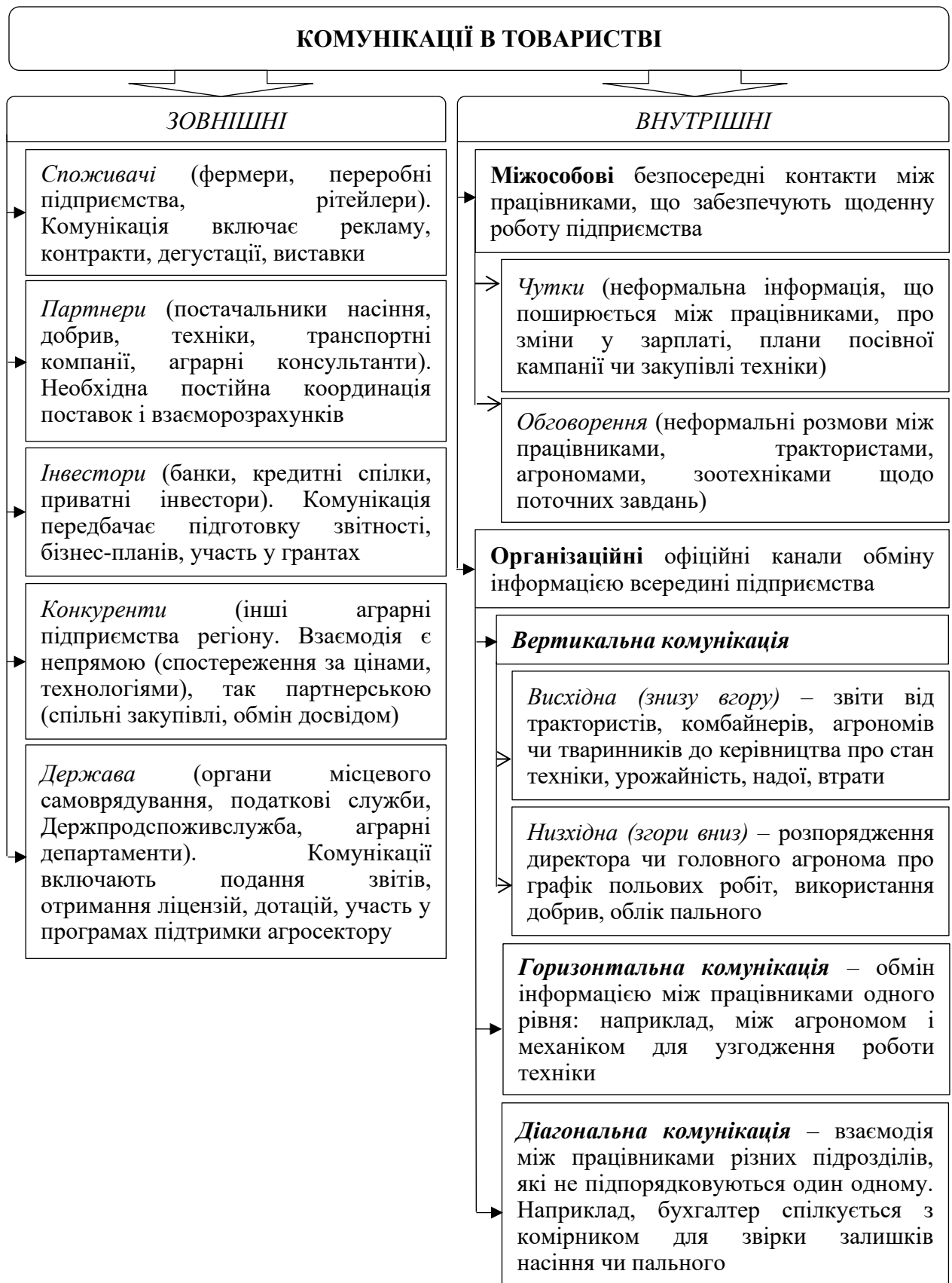


Рис. 2.1. Будова комунікацій у товаристві [розроблено автором]

Так як ми проводимо дослідження комунікацій в аграрному товаристві, відповідно вони мають свою специфіку. Перш за все це залежність саме від

сезонності роботи. Також варто знати, що комунікації пов'язують весь процес, як виробничий, так і природно-технологічний і відповідно потребують координації між всіма підрозділами які є товаристві, в тому числі польові, тваринницькі, технічні, фінансові, виробничі та інші. Ну і звичайно важливе значення має обсяг зовнішніх контактів, зокрема з державними структурами, постачальниками, покупцями тощо.

Для оцінки рівня комунікації в досліджуваному товаристві ми розробили анкету та провели анкетування серед працівників. Шаблон анкети розміщено в Додатку А. В анкетуванні взяли участь 86 працівників різних структурних підрозділі. Надалі розглянемо на графіках узагальнені результати анкетування.

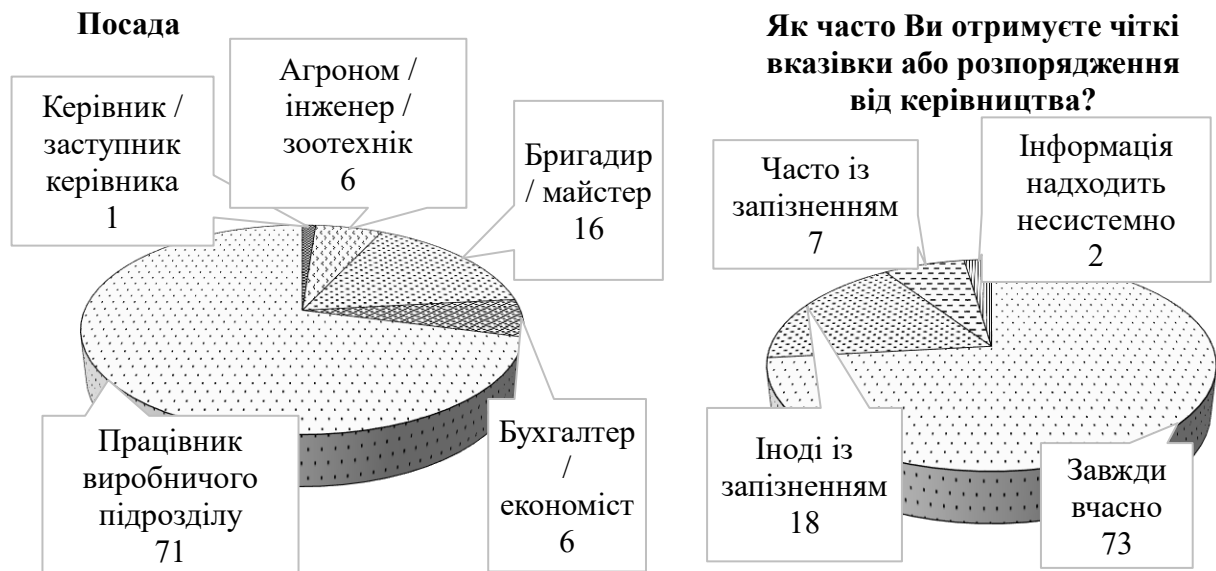


Рис. 2.2. Результати анкетування працівників щодо оцінки рівня комунікацій в товаристві за питаннями № 1 та № 2 [розроблено автором]

Проаналізувавши результати анкетування питання № 1, яке стосується займаної посади як бачимо, участь взяли 1 керівник, 6 агрономів (інженерів, зоотехніків), 6 бухгалтерів (економістів), 16 бригадирів (майстрів) та 71 працівник виробничого підрозділу. Загалом в анкетуванні прийняло участь 86 осіб.

По другому питанню бачимо, що 7 працівників отримують чіткі

вказівки або розпорядження із запізненням, 2 інформація надходить не системно, 18 отримують іноді із запізненням та 73 завжди вчасно.

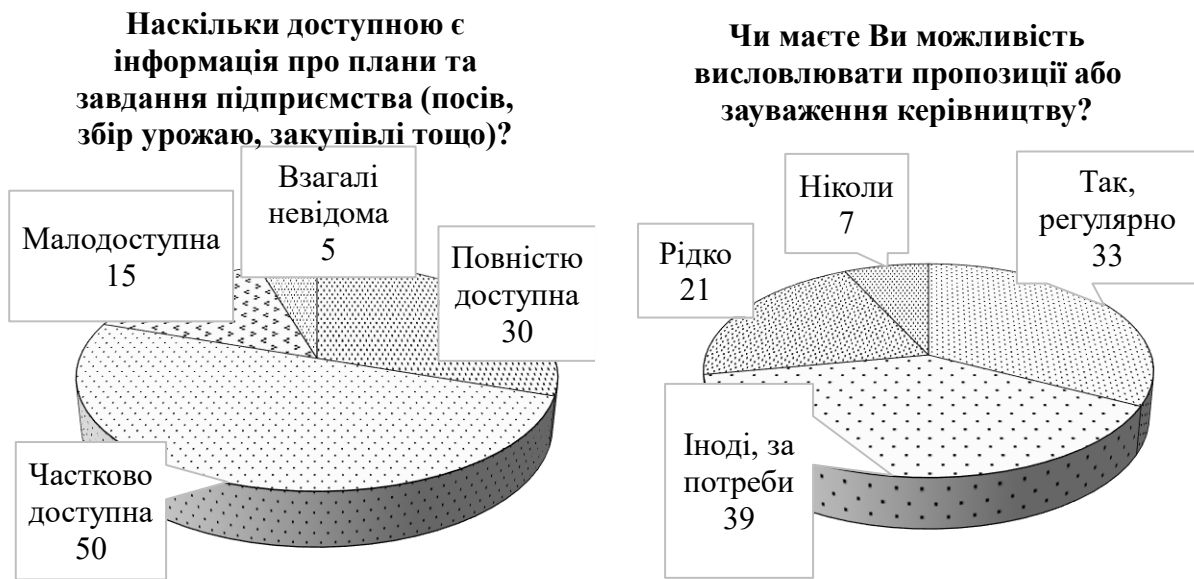


Рис. 2.3. Результати анкетування працівників щодо оцінки рівня комунікацій в товаристві за питаннями № 3 та № 4 [розроблено автором]

На третє питання, наскільки доступною була інформація про плани та завдання підприємства 5 осіб вказало, що взагалі невідома, 15 вказало, що мало доступна, 30 вважає повністю доступною та 50 – частково доступною. Також, 39 опитаних зазначило, що іноді за потреби мають можливість висловлювати пропозиції або зауваження керівництву, 33 працівника можуть робити це за потреби, 21 – рідко та 7 ніколи не мало такої можливості.

На п'яте питання, як часто проводяться наради або обговорення для узгодження дій між підрозділами, 65 працівників зауважило, що раз на місяць, 23 вказало – що наради проводять щотижня та 12 зазначило що значно рідше. Варто зазначити, що жоден з опитаних не обрав відповідь про те, що наради взагалі не проводяться.

По шостому питанню, наскільки ефективна взаємодія між працівниками різних підрозділів, переважна більшість працівників розділилася на два варіанти, 43 особи вважають взаємодію задовільною, 40 – недостатньою, 14 – дуже ефективною та 3 – відсутньою або ж проблемною.

Як часто проводяться наради або обговорення для узгодження дій між підрозділами?



Наскільки ефективна взаємодія між працівниками різних підрозділів (наприклад, агроном – механік – бухгалтер)?

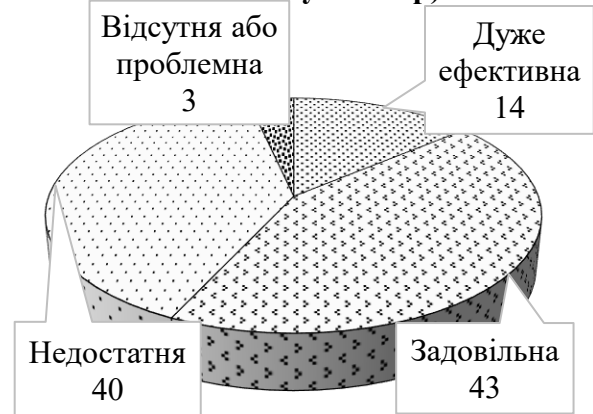
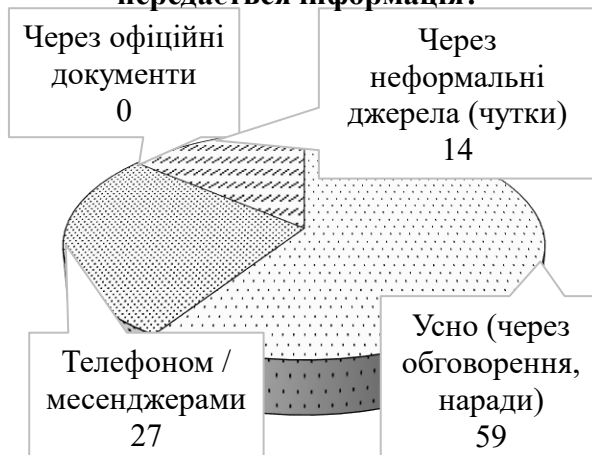


Рис. 2.4. Результати анкетування працівників щодо оцінки рівня комунікацій в товаристві за питаннями № 5 та № 6 [розроблено автором]

Як, бачимо, багато працівників зазначило, що є проблеми з ефективною комунікацією між працівниками різних підрозділів, тобто вона або ж задовільна, або ж недостатня. Тому, варто звернути на це увагу й надалі знайти методи подолання даних проблем та рекомендувати напрями покращення комунікацій у кожному окремому підрозділі та в товаристві загалом.

Яким чином у вашому підрозділі найчастіше передається інформація?



Наскільки ефективно підприємство взаємодіє з постачальниками (насіння, добрива, паливо)?

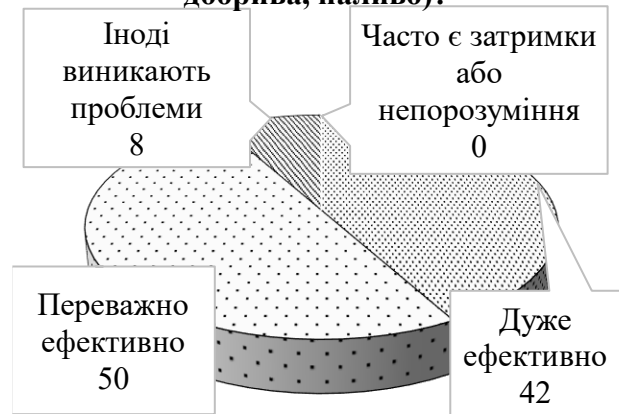


Рис. 2.5. Результати анкетування працівників щодо оцінки рівня

комунікацій в товаристві за питаннями № 7 та № 8 [розроблено автором]

Аналізуючи дані з рис. 2.5, помічаємо, що 59 з 86 опитаних найчастіше передають інформацію усно (обговорення, наради), 27 – віддає перевагу обміну інформацією за допомогою телефону (месенджер) та 14 через різноманітні неформальні джерела, в т. ч. чутки. З цікавого те, що жоден з опитаних не вказав чи здійснюється обмін інформацією через офіційні документи.

Також було питання про ефективність взаємодії з постачальниками. Результати анкетування свідчать про те, що комунікація є переважно ефективною (50 осіб), дуже ефективною (42 особи) та 8 вказало що іноді можуть виникати певні проблеми.

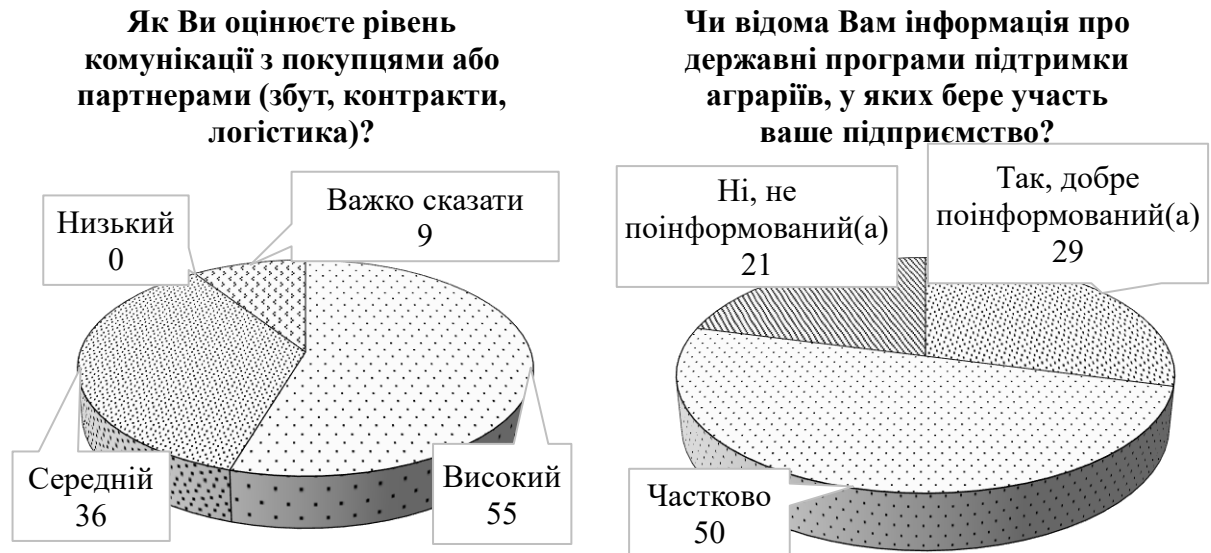


Рис. 2.6. Результати анкетування працівників щодо оцінки рівня комунікацій в товаристві за питаннями № 9 та № 10 [розроблено автором]

Дев'яте питання стосувалося рівня комунікації з покупцями або партнерами, тож 55 працівників відзначили високий рівень, 36 – середній, та 9 важко відповісти на дане питання. Жоден з опитаних не вказав на низький рівень комунікації з покупцями.

Цікавий результат показало опитування про ознайомлення з державними програмами підтримки аграріїв, у яких бере участь товариство. Зокрема, 29 – добре проінформовані про участь товариства у програмах, 50

працівників частково ознайомлені та 21 взагалі не проінформований.

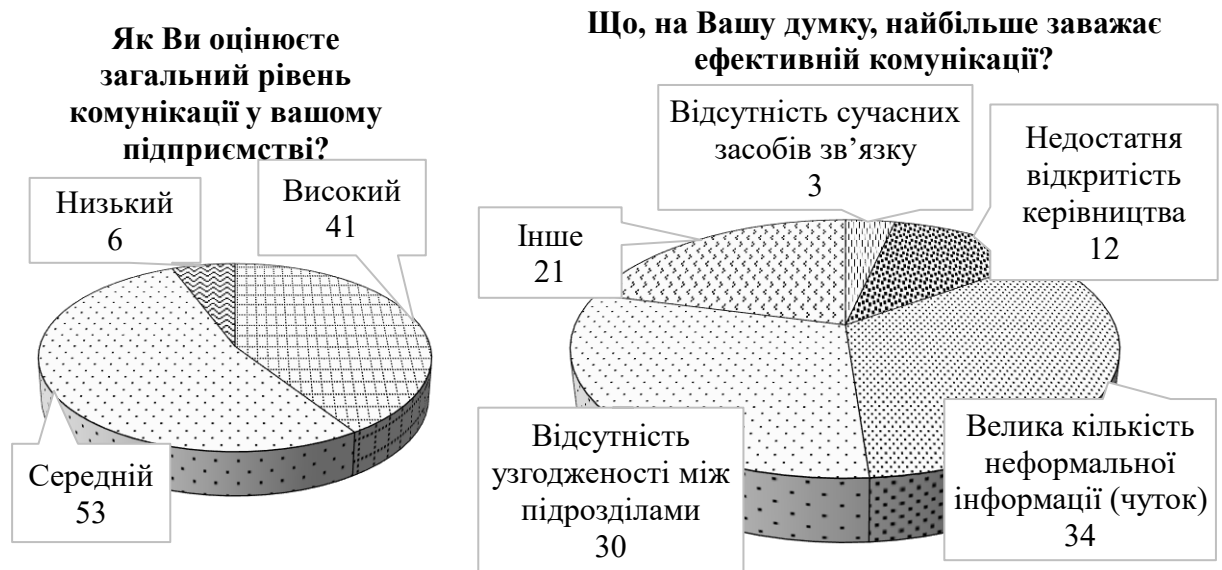


Рис. 2.7. Результати анкетування працівників щодо оцінки рівня комунікацій в товаристві за питаннями № 11 та № 12 [розроблено автором]

Загальний рівень комунікацій у товаристві 53 працівники вважають середнім, 41 – високим та 6 – низьким. Найбільше, на думку опитаних, заважає ефективній комунікації велика кількість неформальної інформації, чуток (34 особи), відсутність узгодженості між підрозділами (30 осіб), недостатня відкритість керівництва (12 осіб), відсутність сучасних засобів зв'язку (3 особи) та 21 особа вибрали іншу категорію, де зазначили що їм заважає комунікувати велика територія, тобто працівники знаходяться територіально далеко один від одного, різні підрозділи та напрямки спеціалізації та різні робочі графіки, відсутність бажання до спілкування, різні вікові категорії. Тобто, помічаємо потребу в покращенні комунікацій у товаристві.

Загалом, найбільш зручними формами комунікації для підприємства працівники вважають групи у месенджерах (Viber, Telegram) (42 особи), щотижневі короткі збори (33 особи), внутрішня система обміну інформацією (23 особи) та електронна пошта (2 особи). В кінці анкети було питання чи покращення комунікацій підвищить продуктивність підприємства, то

51 працівник вважає так, безумовно, 47 частково впевнені, та 2 – гадають, що продуктивність не підвищиться.

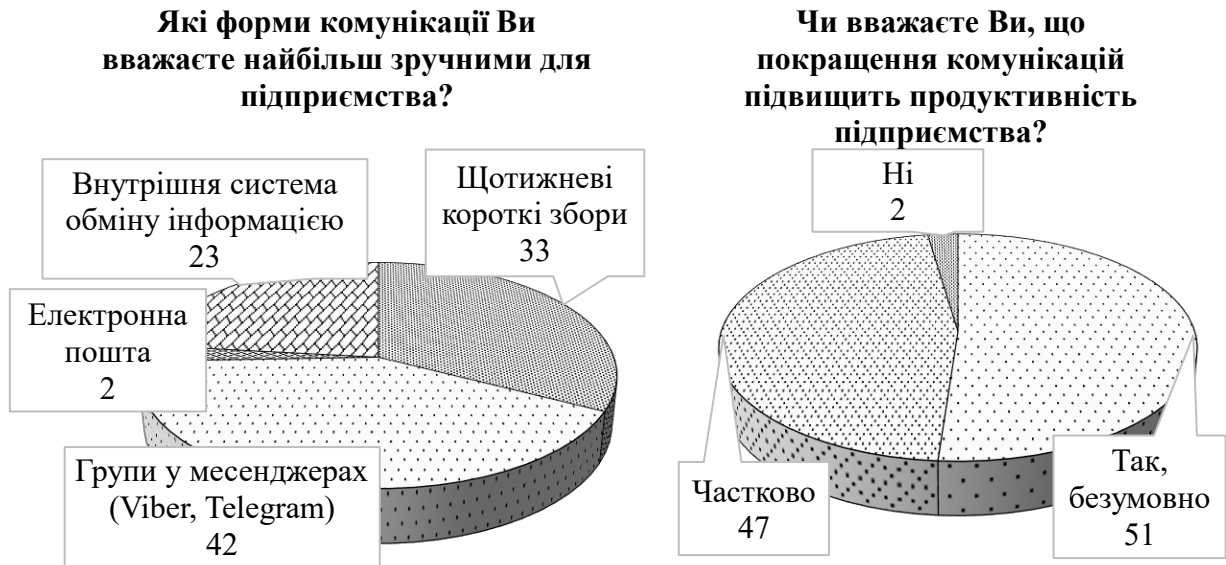


Рис. 2.8. Результати анкетування працівників щодо оцінки рівня комунікацій в товаристві за питаннями № 13 та № 14 [розроблено автором]

Таким чином, проведене анкетування показало, що переважна більшість працівників орієнтується та підтримує комунікації у товаристві. Проте, існують певні недоліки та проблеми в системі комунікацій, які потребують вирішення та покращення. Надалі, потрібно провести оцінку впливу управлінських комунікацій на рівень кадрової безпеки підприємства.

2.3. Оцінка впливу факторів на рівень кадрової безпеки підприємства

Однією із важливих ланок стратегічного розвитку підприємства будь-якого рівня є управління персоналом в системі менеджменту. Тому, важливим аспектом управління будь-якою економічною системою є наявність інструментів для оцінки основних показників розвитку системи і досягнутих результатів, можливість їх порівняння з іншими суб'єктами, а також можливість постійного контролю над динамікою і напрямками зміни ключових показників розвитку. У зв'язку із цим виникає необхідність у виборі найбільш

ефективних методів для дослідження, аналізу та прогнозування кожного із структурних елементів товариства на різних рівнях господарювання. Використання ефективних інструментів оцінки сприятиме посиленню мотиваційного механізму, як одного із ключових чинників управління персоналом і як наслідок підвищенню продуктивності праці, якості продукції та забезпеченню конкурентоспроможності суб'єкта господарювання загалом. Тому, важливо дієве управління мотиваційним механізмом персоналу, як основою підвищення ефективності, який повинен розглядатися не як вузький комплекс економічних і організаційних складових, об'єднаних лише з формуванням особистого заробітку (як це було колись), а ширше і повніше як система, що є складовою частиною організаційно-економічного та соціального механізму функціонування підприємства.

В комплексі управління персоналом в системі менеджменту є не лише управління мотиваційним механізмом персоналу, а й вивчення, дослідження, аналіз інших сторін управління персоналом на фінансовому, економічному, виробничому рівнях. Зокрема, обґрунтування на економіко-математичному рівні з використанням методів та моделей дослідження та моделювання процесів управління. Одним із таких методів є теорія ігор. Вивчення елементів теорії ігор та широке застосування цієї теорії при розв'язанні задач управління підприємством дозволяє суттєво зменшити рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень з метою забезпечення цілеспрямованих дій по підвищенню ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Методи теорії ігор дозволяють знайти найкращий гарантований результат із найгірших можливих варіантів. Це дає змогу обрати стратегію розвитку підприємства на різних рівнях управління, які за будь-яких зовнішніх умов надаватимуть можливість отримати хоча й мінімальний, але гарантований прибуток.

За допомогою теорії ігор визначимо та проаналізуємо розмір оптимального грошового заохочення залежно від виду доплат. При дослідженні враховуємо сезонність виробництва, складність та напруженість

на деяких виробничих ділянках та форми оплати праці, компенсації, пільги та заохочення персоналу.

Так, в товаристві було проведено опитування персоналу та сформовано перелік пільг, що направлений на соціальний захист працівників. Кожна гривня пільги = 1 балу – максимальна кількість балів 10000 за рік. (Додаток Б).

Вид пільги, які надаються товариством, може скласти сам працівник на початку року користування ними. В грошовому вираженні працівник не може забрати надану пільгу, тобто лише отримання оплаченої підприємством пільги. Доплати є змінною частиною тарифної системи та соціального стимулювання і залежать від виробничих умов.

Отже, оптимальний розмір грошового заохочення при різних видах пільг досліджуваного товариства, як попередньо зазначалось будемо розраховувати з використанням теорії ігор.

Розміри доплат при різних видах пільг представлено в Додатку Б

Оскільки кожен із трьох видів пільг має різний розмір доплат, то приведемо виробничу модель до математичного вигляду і позначимо через ймовірності отримання заохочення із найменшим, середнім та найбільшим розміром відповідно.

Провівши математичні дії, маємо задачу лінійного програмування розмірів доплат при різних видах пільг аграрного підприємства та розв'язуємо задачу у середовищі Microsoft Excel з використанням засобу Розв'язувач, що виконується командою Дані→Розв'язувач. В результаті отримуємо оптимальний розмір доплат в досліджуваному товаристві і він складає 6000 грн (Додаток В).

Отже, підводячи підсумки слід зазначити, що використання економіко-математичного моделювання, зокрема оптимізаційних задач та задач теорії ігор, в умовах конкретного товариства дозволяє моделювати менеджмент мотиваційного механізму персоналу, що може стимулювати соціально та у виробничій діяльності в цілому.

Пов'язуючи проведені дослідження, моделювання та прогнозування елементів управління персоналом для вдосконалення мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці, продовжимо більш детальним аналізом факторів впливу менеджменту персоналу на результат діяльності підприємства.

Так, користуючись фінансовою звітністю досліджуваного товариства проведено вивчення, дослідження, аналіз, моделювання та прогнозування основних факторів управління персоналом та результативного показника виробничої діяльності продуктивності праці з використанням множинної виробничої регресії.

Відомо, що залежності такого виду можуть бути описані множинною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (2.1)$$

Як відомо, основна задача множинної виробничої регресії – це дослідження впливу основних факторів на результат діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, визначаємо основні фактори впливу товариства:

- коефіцієнт обороту по прийому;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- розмір грошового заохочення.

Результативною ознакою у дослідженні виступає продуктивність праці. Дослідження, обробку даних, аналіз, моделювання запропонованих ознак суб'єкта господарювання проводимо на основі множинної лінійної регресії за останні п'ять років в декілька етапів: представлення динаміки основних факторів та результативного показника, формулювання математичної моделі, аналітична характеристика отриманих результатів та прогнозування на наступний період.

На першому етапі дослідження слід відзначити, що динаміка основних факторів та результативного показника представлена попередньо.

Для подальшого обчислення та приведення виробничих моделей до

математичного вигляду позначаємо фактори та показник змінними.

Подальші розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій, масивів, а саме CORREL; MDETERM, MINVERSE, CHINV, TRANSPOSE, MMULT, FINV та LINEST.

Далі при дослідженні множиної лінійної моделі проводимо перевірку мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара-Глобера. Якщо, розрахункове значення $\chi^2_{\text{розр}}$ більше його критичного табличного значення, то загальна мультиколінеарність матриці факторів існує, а якщо навпаки то не існує. В нашому дослідженні загальна мультиколінеарність матриці факторів існує. Також, досліджує мультиколінеарність кожного фактора з множиною інших факторів F- критерій Фішера з надійністю $P=0,95$. Для цього визначається критичне та розрахункові значення F- критерію для кожного фактора. В нашому випадку існує мультиколінеарність кожного фактора з множиною інших факторів.

Далі порівнюємо розрахункові значення t-статистики з критичним його значенням для визначення наявності мультиколінеарності пари факторів. Якщо модуль розрахункового значення більше критичного значення, то з ймовірністю помилки в 5% можна зробити висновок про наявність мультиколінеарності даної пари факторів. В даному випадку мультиколінеарність кожного фактора із множиною інших факторів існує, адже критичне значення t-статистики менше його розрахункового.

Зазначаємо що, явище мультиколінеарності є негативним явищем в економетричному аналізі і для його усунення користуються методом виключення із розгляду одного із факторів за допомогою розрахунку парних коефіцієнтів кореляції, але в нашому випадку завдання проаналізувати детально, які фактори впливають на результативний показник. Тому, з цієї точки зору жоден із досліджуваних факторів із подальшого економетричного аналізу виключати не будемо.

Далі розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Відомо, парні

коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник Y , тобто продуктивність праці товариства. Щодо парних коефіцієнтів кореляції, то одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, слід зазначити, що коефіцієнти кореляції різні і кожен із факторів має вплив на результативний показник (табл. 2.7).

Також, в моделях множинних виробничих функцій визначено частинні коефіцієнти кореляції які так само, як і парні, характеризують зв'язок між змінними. Але на відміну від парних частинні коефіцієнти характеризують тісноту зв'язку за умови, що інші незалежні змінні сталі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати дослідження парних та частинних коефіцієнтів кореляції впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці товариства, 2020-2024 рр.

Фактори	Результативний показник: Продуктивність праці, тис. грн/особу, Y			
	Частинні коефіцієнти кореляції, r_{12}, r_{13}, r_{23}	Характеристика частинних коефіцієнтів кореляції	Парні коефіцієнти кореляції, $r_{YX1}, r_{YX2}, r_{YX3}$	Характеристика парних коефіцієнтів кореляції
Коефіцієнт обороту по прийому, X_1	0,80	Зв'язок тісний, за умови, що інші незалежні змінні сталі	0,74	Зв'язок тісний, прямий вплив фактора на результативний показник
Коефіцієнт плинності кадрів, % X_2	-0,39	Зв'язок середній обернений, за умови, що інші незалежні змінні сталі	0,82	Зв'язок тісний, прямий вплив фактора на результативний показник
Розмір грошового заохочення, грн., X_3	-0,47	Зв'язок середній обернений, за умови, що інші незалежні змінні сталі	0,95	Зв'язок тісний, прямий вплив фактора на результативний показник

Джерело: розроблено на основі [23; 38]

За результатами обробки даних відмічаємо, що найбільший вплив за парним коефіцієнтом кореляції на продуктивність праці справляє розмір грошового заохочення.

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння множинної виробничої функції для визначення теоретичних та прогнозного значень результативного показника – продуктивності праці товариства.

В результаті обчислень множинна лінійна виробнича регресія впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці за останній період має вигляд: $Y_T = 708,82 - 2255,01X_1 - 1937,22X_2 + 0,25X_3$.

Параметри рівнянь обчислено методом найменших квадратів. Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Визначаємо загальний коефіцієнт детермінації, який свідчить про тісноту зв'язку між досліджуваними факторами і показником та варіацію показника. Виробнича лінійна регресія $Y_T = 708,82 - 2255,01X_1 - 1937,22X_2 + 0,25X_3$, загальний коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,34$. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про середній зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація продуктивності праці на 33,77% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Фактори мають опосередкований вплив на досліджуваний показник.

З метою визначення якості розрахованої моделі, необхідно провести аналіз F-критерію Фішера. Якщо, розрахункове значення F-критерію Фішера більше його табличного значення, то множинну лінійну економетричну модель із надійністю $P = 0,95$ можна вважати адекватними експериментальним даним і на підставі прийнятих моделей можна проводити економічний аналіз та прогнозування результативного показника продуктивності праці. В

нашому дослідженні впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці аграрного підприємства за останні п'ять років розрахункове значення F-критерію Фішера більше табличного, модель адекватна експериментальним даним.

З метою порівняльної характеристики статистичних параметрів та коефіцієнтів виробничої лінійної регресії впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці товариства, розрахунок можна проводити з використанням вбудованої статистичної функції LINEST. Використання вбудованої статистичної функції LINEST електронних таблиць Microsoft Excel для автоматизації, оптимізації обробки та аналізу впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці товариства є альтернативою у економіко-математичному моделюванні та прийнятті управлінських рішень.

Далі проводимо прогнозування основних факторів управління персоналом та продуктивності праці товариства на 2026 р. Прогнозування проведено на короткостроковий період 2026 р.

Отже, в результаті прогнозування маємо:

- коефіцієнт обороту по прийому 0,06 в.п., (вбудована статистична функція TREND, точно розраховує факторні ознаки в динаміці), зростання на 0,01 в.п.;

- коефіцієнт плинності кадрів 0,06% (вбудована статистична функція TREND, точно розраховує факторні ознаки в динаміці), зниження на 0,06 в.п.;

- розмір грошового заохочення 6000 грн. (попередньо визначено з використанням теорії ігор), зростання на 2000 грн.

Спостерігаємо зростання коефіцієнта обороту по прийому і розміру грошового заохочення та зниження коефіцієнту плинності кадрів в товаристві на короткостроковий прогнозний період.

Графічно представимо фактичні значення основних факторів управління персоналом та отриманий прогноз на 2026 р. (Додаток Г).

Як наслідок прогнозованих факторних ознак, результативний показник продуктивності праці товариства на 2026 р. також зростає до 1924,49 тис. грн., зростання на 367,19 тис. грн. або 23,58% у порівнянні з 2024 р., але слід наголосити про вплив інших чинників зовнішнього та внутрішнього характеру і врахувати, що дані дослідження базуються на економіко-математичних методах і моделях.

Графічно множинну лінійну регресію продуктивності праці товариства представлено в додатку Г, де відображаються фактичні, теоретичні та прогнозний рівні продуктивності праці за період дослідження.

В підсумку проведеного дослідження, слід зазначити, що використання економіко-математичних методів та моделей, зокрема теорії ігор, множинної лінійної регресії в моделюванні діяльності товариства, враховуючи особливості управління персоналом та в цілому ведення виробництва на різних ділянках, дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та управлінських ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу виробництва на коротко- і довгостроковий період.

Управлінські комунікації є одним із ключових факторів кадрової безпеки аграрного підприємства. Їх ефективність визначає рівень соціально-психологічного клімату, мотивації персоналу та стабільність трудових відносин. Системна робота над комунікаційною культурою менеджменту знижує кадрові ризики та підвищує загальну стійкість підприємства.

Висновки до розділу 2

Здійснивши аналіз стану управління комунікаціями та кадрової безпеки на підприємстві доцільно відзначити:

1. Проведена організаційно-економічна характеристика діяльності товариства показала сильні та слабкі сторони його діяльності. Протягом

п'яти років спостерігається сильне зниження загальної чисельності працівників, що вплинуло на зростання показника продуктивності та може вказувати на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Коефіцієнт придатності основних засобів становить 0,41 та свідчить про сильне зношення активів й потребу в їх терміновому оновленні. Товариство неефективно використовує активи, на що показує зниження коефіцієнтів оборотності оборотних та необоротних активів. Не дуже позитивним моментом дослідження є зниження показника чистого прибутку у 2024 р. порівняно з 2020 р., проте порівнюючи даний показник з попередніми роками – помічаємо динаміку щодо його зростання. Досліджена динаміка джерел фінансових ресурсів свідчить про те, що протягом останніх трьох років товариство фінансує свою діяльність за рахунок поточних зобов'язань. Покращення показників можливе шляхом удосконалення організаційної структури управління, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних технологій вирощування культур, оптимізації використання матеріально-технічної бази та ресурсів. Загалом, перспективи можуть бути в напрямку модернізації виробництва, оптимізації управлінських процесів та впровадження інноваційних технологій у сфері рослинництва.

2. Комунікацій в аграрному товаристві мають свою специфіку. Перш за все це залежність саме від сезонності роботи. Також варто знати, що комунікації пов'язують весь процес, як виробничий, так і природно-технологічний і відповідно потребують координації між всіма підрозділами які є в товаристві, в тому числі польові, тваринницькі, технічні, фінансові, виробничі та інші. Ну і звичайно важливе значення має обсяг зовнішніх контактів, зокрема з державними структурами, постачальниками, покупцями тощо. Для оцінки рівня комунікації в досліджуваному товаристві була розроблена анкета та проведене анкетування серед персоналу. Участь взяло 86 працівників різних структурних підрозділі. Проведене анкетування показало, що переважна більшість працівників орієнтується та підтримує комунікації у товаристві. Проте, існують певні недоліки та проблеми в

системі комунікацій, які потребують вирішення та покращення.

3. Важливим аспектом управління будь-якою економічною системою є наявність інструментів для оцінки основних показників розвитку системи і досягнутих результатів, можливість їх порівняння з іншими суб'єктами, а також можливість постійного контролю над динамікою і напрямками зміни ключових показників розвитку. За допомогою теорії ігор ми визначили та проаналізували розмір оптимального грошового заохочення залежно від виду доплат. Використання економіко-математичного моделювання, зокрема оптимізаційних задач та задач теорії ігор, в умовах конкретного товариства дозволяє моделювати менеджмент мотиваційного механізму персоналу, що може стимулювати соціально та у виробничій діяльності в цілому. За результатами обробки даних відмічаємо, що найбільший вплив за парним коефіцієнтом кореляції на продуктивність праці справляє розмір грошового заохочення. Провели прогнозування основних факторів управління персоналом та продуктивності праці товариства на 2026 р., що показало зростання коефіцієнта обороту по прийому і розміру грошового заохочення та зниження коефіцієнту плинності кадрів в товаристві на короткостроковий прогнозний період. Загалом, використання економіко-математичних методів та моделей, зокрема теорії ігор, множинної лінійної регресії в моделюванні діяльності товариства, враховуючи особливості управління персоналом та в цілому ведення виробництва на різних ділянках, дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та управлінських ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу виробництва на коротко- і довгостроковий період.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення системи заходів щодо підвищення ефективності управлінських комунікацій

Управління комунікаціями необхідне для ефективного обміну інформацією всередині товариства та напряму пов'язане з комунікативною компетентністю керівника. Для цього необхідною умовою є використання саме управлінських комунікацій, які направлені на управління комунікаційним процесом й організацію управлінської діяльності всього персоналу товариства.

Для ефективного управління комунікаціями в аграрному товаристві варто побудувати комунікативну систему таким чином, щоб вона відповідала специфіці, правилам, нормам роботи товариства та була взаємопов'язаною з різноманітною сукупністю техніки й технологій, документів, які б використовувалися для постійної ефективної реалізації всіх комунікаційних процесів.

Таким чином, при побудові системи заходів щодо підвищення ефективності управлінських комунікацій досліджуваного товариства варто брати до уваги те, що товариство функціонує в сільській місцевості, в межах громади, тож його робота має чинити безпосередній вплив на населення, бути соціально відповідальним та свідомим.

Провівши в попередніх підрозділах детальний аналіз діяльності товариства, його комунікаційних зв'язків, визначивши переваги та ризики, можемо запропонувати власне бачення системи заходів покращення використання управлінських комунікацій, яка має п'ять груп основних елементів, кожна з яких має ряд заходів. Детальний аналіз системи з розписаними заходами та очікуваними результатами можемо дослідити в

додатку Д. Тут, на рис. 3.1, схематично розглянемо групи рекомендованих заходів, без їх поглибленої класифікації й аналізу.

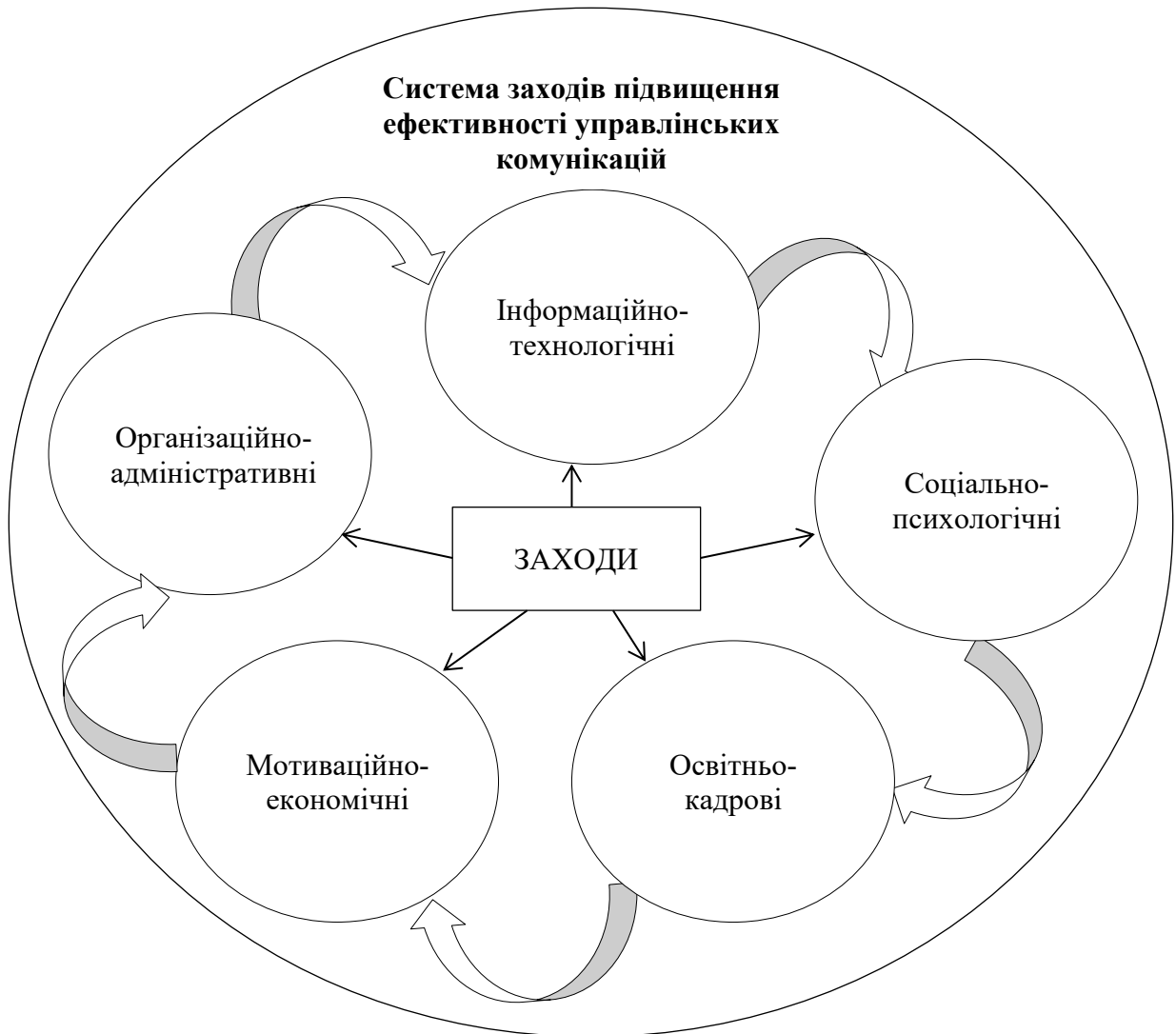


Рис. 3.1. Система заходів підвищення ефективності управлінських комунікацій товариства, 2026-2030 рр.

При умові реалізації запропонованих заходів на рис. 3.1 (Додаток Д), товариства матиме змогу зменшити інформаційні затримки в комунікації на 25-30 %, підвищити рівень задоволеності персоналу комунікаціями на 20 %, знизити кількість конфліктів й непорозумінь між підрозділами, зміцнити корпоративну культуру й кадрову стабільність та в результаті вплинути на зростання продуктивності праці на 10-15 %.

Для того щоб реалізувати розписані в системі заходи варто

скористатися методами покращення комунікації в управлінні персоналом (рис. 3.2).

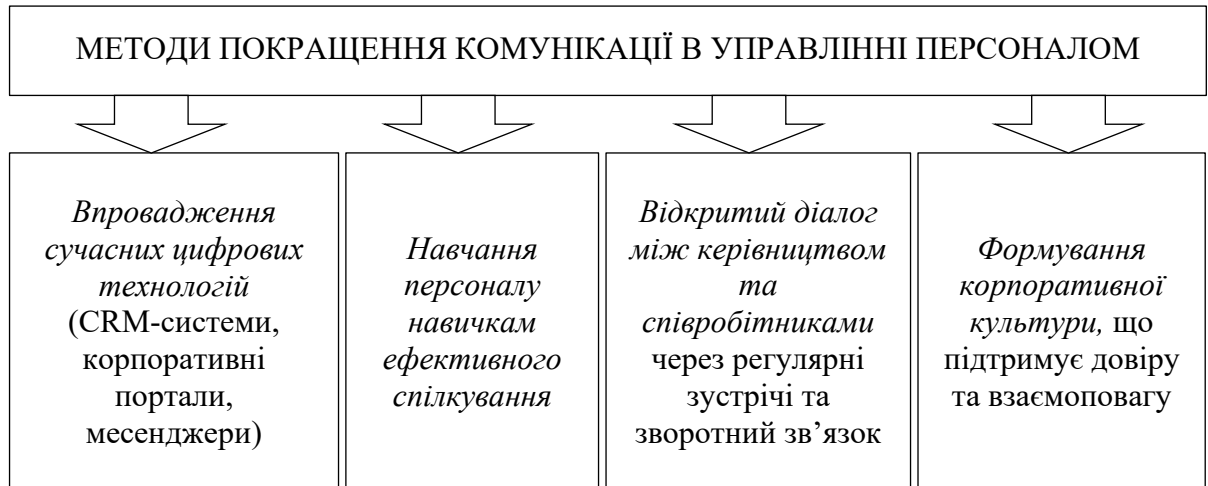


Рис. 3.2. Методи покращення комунікацій в управлінні персоналом товариства, 2026-2030 рр. [сформовано за допомогою 6]

Методи вдосконалення комунікацій в управлінні персоналом, подані на рис. 3.2, тісно пов'язані з рівнем комунікаційної компетентності керівників, яка виступає важливим інструментом формування корпоративної культури. Вона розвивається у процесі щоденних взаємодій між працівниками й керівниками, коли менеджери проявляють відкритість, підтримку та вміють чітко передавати цінності підприємства, що сприяє формуванню позитивного робочого клімату.

Розвиток комунікацій на підприємстві пов'язаний із формуванням комунікаційної стратегії, мета якої полягає в подоланні розриву між наявним рівнем розвитку комунікацій та реальними комунікаційними потребами. Ефективне вдосконалення комунікацій сприятиме розширенню інформаційних можливостей підприємства та створенню нових рішень, що забезпечуватимуть оперативне реагування на зміни комунікаційних потреб, зумовлені динамічними умовами зовнішнього й внутрішнього середовища [45].

Комунікаційний механізм забезпечує цілеспрямований управлінський

вплив на систему комунікацій підприємства. Його реалізація відбувається через організаційні форми, зокрема комунікаційні програми (комплекс дій, що мають визначені терміни виконання, відповідальних осіб і необхідні ресурси та у процесі їх реалізації відбувається використання різних видів ресурсів, зокрема фінансових, що потребує формування бюджету та оцінки ефективності) та заходи (відбувається взаємодія комунікаційних процесів з основними підсистемами підприємства – маркетинговою, соціальною та технологічною) [46].

Мета комунікаційних програм та заходів полягає в досягненні завдань, визначених в результаті аналізу комунікаційної діяльності підприємства а підрозділи та посадові особи, відповідальні за ефективність окремих видів комунікаційних взаємодій, забезпечують їх виконання [49]. Тому, завдяки їх впровадженню певні елементи організаційних комунікацій можуть посилитися та трансформуватися у конкурентні переваги підприємства.

Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю спеціалізується на вирощуванні зернових й технічних культур, а також додатковими напрямками діяльності є переробка сільськогосподарської продукції, оренда техніки й складських приміщень, торгівля насінням та кормами. Відповідно, залежно від його напрямів діяльності, основними цінностями товариства є якість продукції й наданих послуг, їх надійність, інноваційність та соціальна відповідальність перед громадою.

В попередніх розділах ми досліджували комунікації товариства, їх сильні-слабкі сторони, переваги та недоліки. Відповідно, за допомогою проведеного дослідження, ми дійшли висновку, по потребу у формуванні якісної комунікативної стратегії товариства. Мета побудови комунікативної стратегії товариства полягає у формуванні його позитивного іміджу серед партнерів, клієнтів, місцевої громади та органів влади. Також важливе значення має підвищення довіри й впізнаваності бренду, забезпечення відкритої внутрішньої та зовнішньої комунікації й обов'язкова підтримка соціальної відповідальності та екологічних ініціатив.

Розглянемо на рис. 3.3 основні елементи й напрямки рекомендованої комунікативної стратегії досліджуваного товариства.

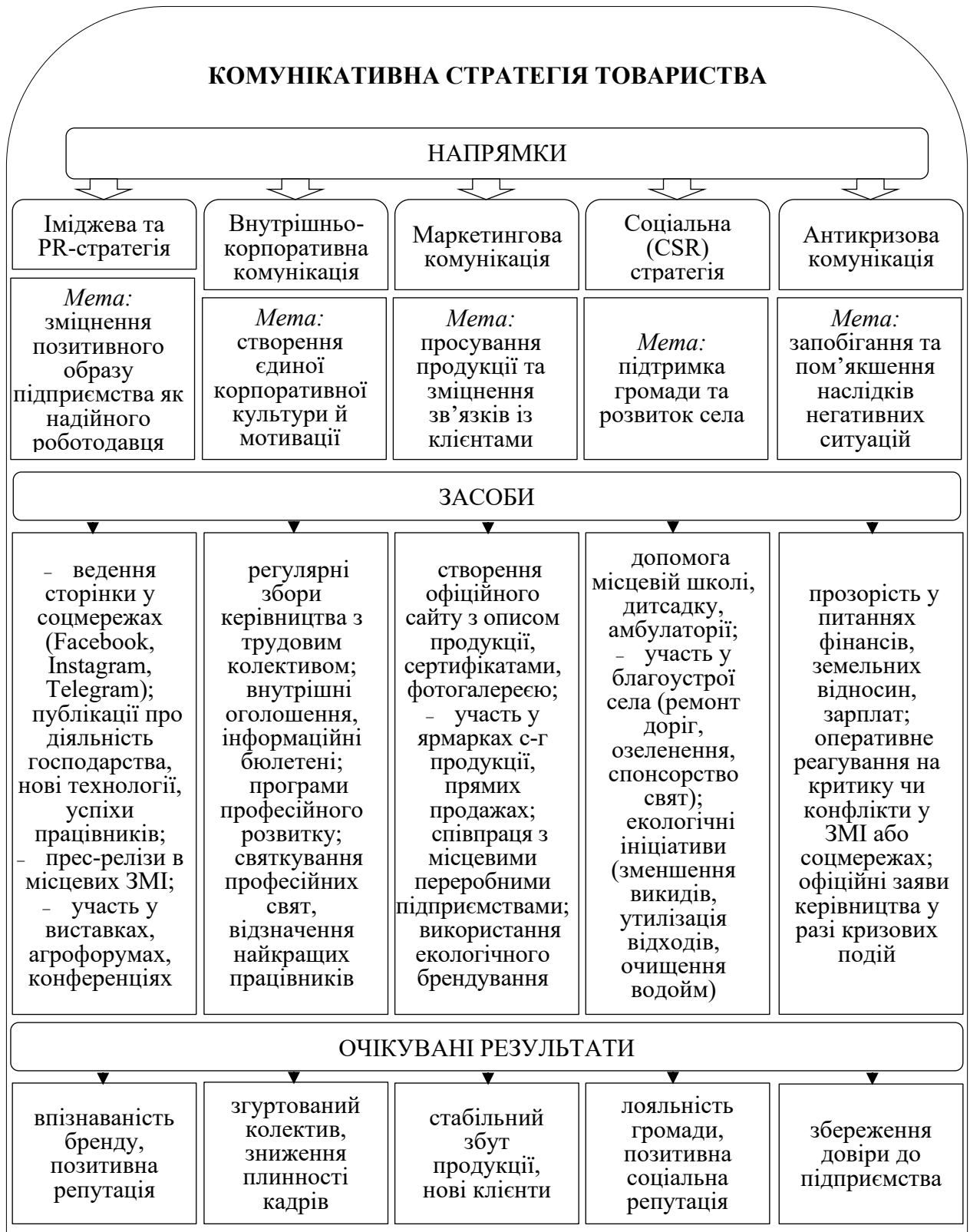


Рис. 3.3. Рекомендована комунікативна стратегія товариства, 2026-2030 рр. [розроблено автором]

Отже, розглянуті на рис. 3.2 напрями реалізації комунікативної стратегії досліджуваного товариства в результаті сприятимуть зміцненню репутації товариства, як соціально відповідального аграрного лідера району, підвищенню впізнаваності бренду серед споживачів і партнерів, зростанню лояльності місцевої громади та працівників та вплинуть на покращення комунікацій із владою, ЗМІ та громадськістю.

Оскільки товариство активно співпрацює з вітчизняними та зарубіжними партнерами шляхом реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, тому його діяльність та комунікативна стратегія має бути спрямована на підвищення економічної ефективності, збереження екологічної рівноваги та розвиток соціальної інфраструктури села.

Андрющенко Ю. в своїй статті розглядає п'ять каналів комунікації, якими рекомендовано користуватися виробникам аграрної продукції до яких належать лідери думок, сарафанне радіо, дні полів, діджитал та аграрні медіа [1]. Дані канали авторка рекомендує до застосування в залежності від розміру підприємства та сегмента цільової аудиторії.

Отже, так як досліджуване товариство має середній розмір, тому йому варто орієнтуватися на приклад великих агрохолдингів (сарафанне радіо), та використовувати їх досвід для покращення власної комунікаційної системи. Також, рекомендованими каналами щодо налагодження комунікації може бути обмін інформації через соціальні мережі (Telegram, Facebook, Viber), розробка власного сайту товариства, YouTube канал, можлива участь у різноманітних ярмарках, днях полів та інших тематичних заходах на яких можна обмінятися досвідом, показати себе та подивитися на інших.

Оскільки, є необхідність активного ведення соціальних мереж, відповідно для цього варто взяти на роботу SMM-спеціаліста, що є економічно доцільним та стратегічно вигідним рішенням. Створювати окремий відділ, який буде займатися комунікаціями на підприємстві є недоцільно й економічно не вигідно так як це потребує значних фінансових та кадрових ресурсів, проте одна компетентна людина зможе ефективно

виконувати широкий спектр завдань – від розробки контент-стратегії до просування продукції та формування позитивного іміджу товариства. Активна присутність у соціальних мережах дозволить аграрному товариству розширити коло клієнтів, залучити партнерів, підвищити впізнаваність бренду та своєчасно реагувати на потреби цільової аудиторії. Крім того, цифрові комунікації сприяють зміцненню довіри до підприємства, демонструючи його відкритість, інноваційність і готовність до сучасних ринкових викликів.

3.2. Очікувані результати та оцінка ефективності запропонованих заходів у контексті кадрової безпеки

В попередньому підрозділі, ми розробили систему заходів щодо підвищення ефективності управлінських комунікацій, виділили методи покращення комунікацій саме в управлінні персоналом, розробили комунікативну стратегію товариства з основними напрямками, засобами й очікуваними результатами та рекомендували взяти на роботу SMM-спеціаліста.

Детальніше проаналізуємо саме обов'язки SMM-спеціаліста та яку економічну користь зможе принести товариству даний працівник.

Перш за все, SMM-спеціаліст потрібен товариству для активного ведення соціальних мереж, розробки сайту, та ведення YouTube каналу. Основною метою його діяльності є підвищення впізнаваності бренду товариства серед фермерів, партнерів, постачальників, споживачів комбікормів та місцевої громади, формування позитивного іміджу як сучасного, відкритого та соціально відповідального господарства, залучення нових клієнтів для продажу продукції (зокрема насіння та кормів) й загалом для покращення внутрішньої комунікації шляхом розробки заходів щодо мотивації працівників та їх залучення до корпоративного життя.

В табл. 3.1 розпишемо детально соціальні мережі, які рекомендуємо

вести SMM-спеціалісту (Telegram, Facebook, YouTube), що виставляти, для якої цільової аудиторії яка мережа краще підходить, яка мета каналу та яким чином це вплине на загальну діяльність досліджуваного товариства.

Таблиця 3.1

**Стратегія ведення Telegram, Facebook та YouTube каналу
SMM-спеціалістом товариства, 2026-2030 рр.**

Цільова аудиторія	Що публікувати	Мета каналу
Telegram		
Партнери, постачальники, фермери, які хочуть бачити новини галузі та товариства	<i>Оперативні новини компанії (посівна, жнива, запуск нових ліній, відкриття вакансій)</i>	Створити довіру та близькість між компанією й клієнтами
	<i>Фотозвіти з полів і виробництва (візуальна прозорість)</i>	
Поточні та потенційні покупці комбікормів	<i>Освітні пости: як зберігати зерно, як вибирати комбікорми, тенденції аграрного ринку</i>	Бути оперативним джерелом правдивої інформації
Місцеві жителі та працівники господарства	<i>Акції, ціни, знижки на продукцію</i>	Показати, що підприємство – «живе» та сучасне
	<i>Мотиваційні цитати, історії з життя працівників</i>	
Молодь, що може бути потенційними працівниками	<i>Оголошення (зміни в роботі, запрошення на виставки, Дні поля, тощо)</i>	
Facebook		
Широка публіка: фермери, партнери, громада, аграрії з інших регіонів	<i>Новини господарства у форматі історій: фотопости, короткі тексти, інтерв'ю</i>	Створити емоційно теплий образ бренду
	<i>Корпоративні заходи – святкування, нагородження, соціальні ініціативи</i>	
Локальні мешканці, родини працівників, молодь	<i>Професійний контент – статті про технології вирощування, інновації, догляд за посівами</i>	Налагодити комунікацію з громадою та зміцнити репутацію роботодавця
Державні органи, місцева влада (для іміджевого представлення)	<i>Соціальна відповідальність – допомога громаді, участь у благодійності, екологічні ініціативи</i>	Розширити бізнес-зв'язки (B2B і B2C)
	<i>Відгуки клієнтів про комбікорми чи продукцію</i>	
	<i>Відео з YouTube для крос-просування</i>	
YouTube канал		
Потенційні клієнти (фермери, власники господарств)	<i>Виробничі процеси – як працює комбікормовий цех, які технології використовуються, показ «зсередини»</i>	Показати прозорість і професійність компанії
Партнери, постачальники, аграрії	<i>Агротехнічні огляди – процес сівби, збирання врожаю, підготовка ґрунту, новинки техніки</i>	Підвищити довіру клієнтів через живий, відео-формат
	<i>Інтерв'ю з фахівцями – агрономами, технологами, керівниками</i>	
Студенти аграрних навчальних закладів	<i>Освітній контент – поради для фермерів: як збільшити врожайність, як обрати комбікорм</i>	Створити інформаційний архів для майбутніх клієнтів і партнерів
	<i>Корпоративні відео – святкування, соціальні проєкти, знайомство з працівниками</i>	
Працівники компанії (внутрішня мотивація)	<i>Відгуки клієнтів про продукцію</i>	
	<i>Рекламні ролики про комбікорми та продукцію</i>	

За допомогою ведення рекомендованих в табл. 3.1 соціальних мереж SMM-спеціалістом товариство зможе створити атмосферу довіри до споживачів та клієнтів через живий формат відео, покращити репутацію, розширити бізнес-зв'язки, налагодити комунікацію з громадою та створити емоційно теплий образ бренду.

В розглянутих соціальних мережах переважно публікуватимуться пости інформаційного, розважального, наукового та інформаційного характеру, проте варто також розробити та вести головний сайт товариства (табл. 3.2) на якому буде розміщуватися офіційна інформація про його діяльність, участь в проектах чи грантах, продукцію яку виробляють, послуги, контакти та за потреби актуальні вакансії.

Таблиця 3.2

Стратегія ведення SMM-спеціалістом сайту товариства, 2026-2030 рр.

Цільова аудиторія	Що публікувати	Мета каналу
Вебсайт		
Бути офіційною вітриною товариства для клієнтів, партнерів і потенційних працівників	<i>Головна сторінка</i> – коротко про підприємство, місію, головні напрямки (зернові, технічні культури, комбікорми)	Професійно представити компанію партнерам
	<i>Про компанію</i> – історія, структура, команда, фото з виробництва	
	<i>Продукція</i> – опис комбікормів, сертифікати, ціни, умови постачання	Підвищити довіру до бренду
<i>Послуги</i> – наприклад, зберігання зерна, транспортування, переробка		
Забезпечити зручний доступ до контактів, продукції, вакансій та історії товариства	<i>Новини / блог</i> – статті про діяльність, поради аграріям	Оптимізувати комунікацію з клієнтами (замовлення, питання, рекламації)
	<i>Вакансії</i> – актуальні пропозиції роботи з формою відгуку	
	<i>Контакти</i> – мапа, телефони, e-mail, форма зворотного зв'язку	
	<i>Посилання на соцмережі та YouTube канал</i>	

Таким чином, рекомендовані соціальні мережі будуть використовуватися для розміщення цікавої, потрібної та корисної інформації про діяльність товариства. Зокрема, Telegram буде використовуватися для публікації швидких новин, оголошень, трансляції внутрішнього життя; Facebook для підтримки публічного іміджу, висвітлення різноманітних історій та комунікації з громадою; YouTube для відеопрезентації

виробництва, навчального контенту, інтерв'ю з провідними фахівцями та формування довіри до бренду; сайт для оприлюднення офіційної інформації, контактів та вакансій.

Для того, щоб ефективно вести соціальні мережі, нами розроблений план частоти викладення постів на 2026 р. В табл. 3.3 відображено готовий план в якому представлена інформація по кількості постів в різних мережах протягом року, з публікацією кожного місяця, та рекомендованою тематикою публікації.

Таблиця 3.3

**Мінімальна частота викладення постів у соціальних мережах
на 2026 рік**

Місяць	Кількість постів	Соціальна мережа	Тип посту
Січень	10 20	Facebook Telegram	Рекламні, інформаційні, наукові, розважальні
Лютий	1	YouTube канал	Процес сівби зернових культур. Інтерв'ю з агрономами, технологами
	6 14	Facebook Telegram	Рекламні, інформаційні, наукові, розважальні
Березень	8	Facebook	Рекламні, інформаційні, наукові, розважальні
	16	Telegram	
Квітень	1	YouTube канал	Процес сівби технічних/бобових культур, огляд нових сортів
	8	Facebook	Рекламні, інформаційні, наукові, розважальні
	18	Telegram	
Травень	10	Facebook	Рекламні, інформаційні, наукові, розважальні
	23	Telegram	
Червень	1	YouTube канал	Процес збирання врожаю, новинки техніки
	12	Facebook	Рекламні, інформаційні, наукові, розважальні
	24	Telegram	
Липень	15	Facebook	Рекламні, інформаційні, наукові, розважальні
	22	Telegram	
Серпень	1	YouTube канал	Поради для фермерів: як збільшити врожайність, як обрати комбікорм
	14	Facebook	Рекламні, інформаційні, наукові, розважальні
	24	Telegram	
Вересень	14	Facebook	Рекламні, інформаційні, наукові, розважальні
	20	Telegram	
Жовтень	1	YouTube канал	Виробничі процеси, як працює комбікормовий цех, рекламні ролики
	15	Facebook	Рекламні, інформаційні, наукові, розважальні
	16	Telegram	
Листопад	9	Facebook	Рекламні, інформаційні, наукові, розважальні
	15	Telegram	
Грудень	1	YouTube канал	Корпоративні відео – святкування, соціальні проекти
	12	Facebook	Рекламні, наукові, інформаційні, розважальні
	26	Telegram	

Таким чином, проаналізувавши табл. 3.3, можемо зробити висновок, що протягом 2026 року SMM-спеціаліст має опублікувати мінімум 377 постів у соціальних мережах. Зокрема, в Facebook – 133 публікації, в Telegram – 238 публікацій та на YouTube каналі – 6 відео.

Таблиця 3.4

**Витрати на розробку та просування соціальних мереж товариства,
2026-2027 рр.**

Категорія витрат	Сума, грн
Розробка та дизайн сайту	15000
Мобільний телефон iPhone 16 Pro Max	50000
Світло	3000
Мікрофон	2000
Реклама	10000
Фотозйомка продукції	10000
Разом	90000

Отже, як бачимо з табл. 3.4 витрати на розробку та ведення соціальних мереж становитимуть 90 тис. грн. В категорію витрат включені засоби, які будуть використовуватися протягом тривалого проміжку часу, для створення, монтування та публікації постів у соціальні мережі.

Ми знаємо, що товариство додатково займається торгівлею насінням й виробництвом кормів для тварин та птиці, але не здійснює рекламування своєї продукції та її активну реалізацію, що могло б значно підняти його прибутки. Тому, при закупівлі всіх необхідних матеріалів для проведення фото-відео зйомок, ми матимемо можливість зайнятися рекламуванням даних товарів у профільних мережах товариства.

Отже, ми зможемо спрогнозувати дохід від активного ведення соціальних мереж та продажу додаткових товарів (кормів та насіння для посіву) через активне їх просування у Facebook, Telegram та офіційний сайт.

Для розрахунку використаємо показники:

- середній чек однієї угоди продажу насіння – 100000 грн;
- середній чек однієї угоди продажу кормів – 3000 грн;
- передбачувана кількість клієнтів (за умови активного рекламування й просування товару у соціальних мережах) 60 осіб у місяць;

Таким чином, дохід протягом місяця від реалізації насіння та кормів може становити: $60 \times 13000 = 780$ тис. грн/місяць, або ж 2 млн 340 тис. грн протягом 3 місяців.

Також доречно розрахувати рентабельність інвестицій витрачених на просування в соціальних мережах, показник якого становитиме:

$$ROI = ((7800\ 000 - 90\ 000) / 90\ 000) \times 100\% = 767\%.$$

Значення розрахованого показника вказує на надзвичайно високу ефективність рекомендованих заходів. Отже, прийняття на роботу SMM-спеціаліста, який буде займатися розробкою соціальних мереж та просуванням товарів, призведе до збільшення їх реалізації, зростання прибутків, підвищення впізнаваності бренду та покращення репутації товариства.

Якісне ведення соціальних мереж, реалізація ефективної SMM-стратегії, відповідно вплине на збільшення підписників, клієнтів та партнерів й допоможе збільшити залучення працівників до спільної справи, оскільки саме працівники будуть брати участь у зйомка відеороликів для публікування на YouTube каналі які будуть пов'язані з тематикою аграрного виробництва, огляд нових сортів, виробництво якісних кормів, підготовка землі до посіву, впровадження нових технологій та інше. Відповідно дані процеси не лише вплинуть на згуртованість персоналу а й сприятимуть налагодження комунікації, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та покращення кадрової безпеки. Також, варто пам'ятати, що все має працювати у комплексі, тобто одночасно має бути розроблений стратегічний контент на тривалий проміжок часу, який може корегуватися залежно від потреб чи змін, присутнє якісне оформлення сторінок та обов'язкові вкладення у цільову рекламу.

Оскільки, ми пропонуємо товариству зайнятися активним ведення соціальних мереж, для цього нам потрібно підготувати працівників. Ми рекомендуємо провести тренінг для працівників, підвищити їх цифрову грамотність та комунікаційні навички, щоб вони могли ефективно представляти товариство в онлайн-просторі, тобто вести сторінки у

соцмережах, брати участь у відеозйомках, створювати контент про діяльність товариства та сучасні агротехнології.

Це є надзвичайно важливим для товариства та впливає на:

- формування позитивного іміджу, оскільки соціальні мережі є «обличчям» сучасного агробізнесу а активна онлайн-присутність підвищуватиме довіру партнерів, інвесторів й споживачів;
- популяризацію аграрної професії, так як відео про сучасні технології, нові сорти рослин, техніку чи виробництво кормів допоможуть показати, що сільське господарство, це інноваційна і перспективна галузь;
- залучення молоді та нових працівників, люди більше довіряють живому контенту, коли вони дійсно бачать справжніх працівників, які розповідають про свою роботу;
- внутрішній розвиток команди, тому саме тренінг зможе допомогти співробітникам краще розуміти цілі товариства, розвивати командну роботу та впевненість у власних силах.

Розглянемо на рис. 3. 4 рекомендовані модулі тренінга для працівників.

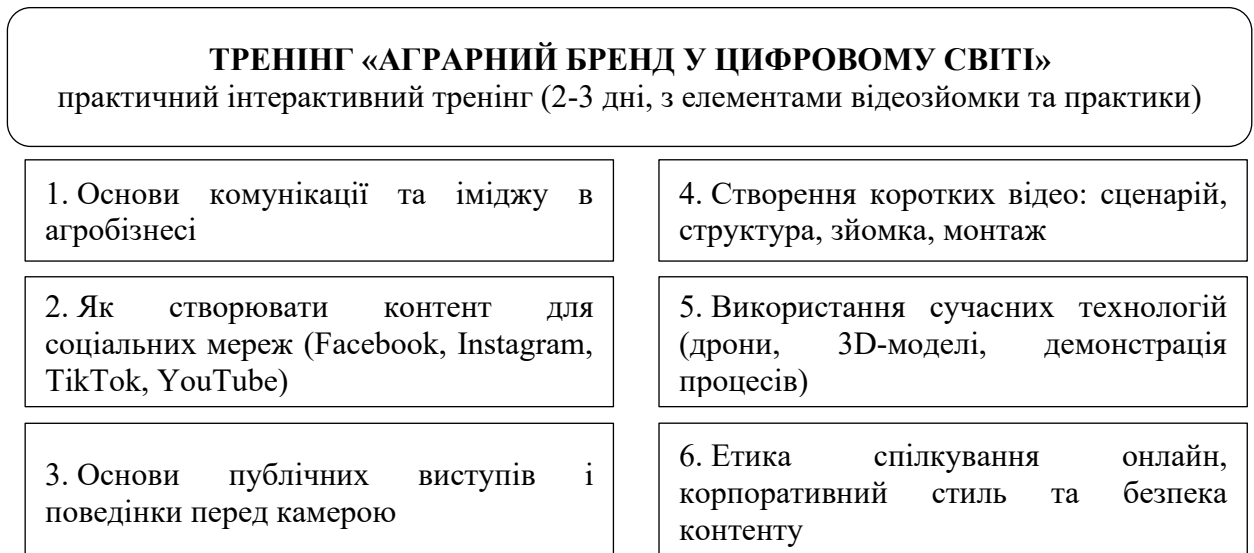


Рис. 3.4. Рекомендований тренінг для працівників товариства на тему «Аграрний бренд у цифровому світі», 2026 р.

Після проходження, рекомендованого на рис. 3.4, тренінгу учасники зможуть впевнено спілкуватися перед камерою та представляти товариство, створювати якісний фото- та відеоконтент з аграрних тем, вести офіційні

сторінки товариства в соціальних мережах, працювати в команді при створенні спільних відео чи публікацій та креативно й свідомо підходити до своєї професії, розуміючи цінність власного внеску.

Отже, проведений тренінг в майбутньому допоможе підвищити впізнаваність бренду товариства у регіоні та за його межами, зміцнити корпоративну культуру, сформувати позитивне інформаційне поле навколо товариства та дасть змогу самостійно створювати власний контент замість замовлення дорогих послуг у сторонніх агентств.

Таким чином, тренінг стане інвестицією у людський капітал, найцінніший ресурс аграрного товариства. Він допоможе об'єднати традиційні сільськогосподарські знання з сучасними цифровими навичками, перетворивши працівників на справжніх амбасадорів бренду.

Висновки до розділу 3

Дослідження напрямів удосконалення управління комунікаціями для підвищення рівня кадрової безпеки товариства дозволяє надати наступні рекомендації:

1. За допомогою проведеного дослідження ми розробили систему заходів покращення використання управлінських комунікацій, яка має п'ять груп основних елементів (інформаційно-технологічні, соціально-психологічні, освітньо-кадрові, мотиваційно-економічні, організаційно-адміністративні), кожна з яких має ряд заходів. При умові реалізації запропонованих заходів товариство матиме змогу зменшити інформаційні затримки в комунікації на 25-30 %, підвищити рівень задоволеності персоналу комунікаціями на 20 %, знизити кількість конфліктів й непорозумінь між підрозділами, зміцнити корпоративну культуру й кадрову стабільність та в результаті вплинути на зростання продуктивності праці на 10-15 %. Виділено методи покращення комунікації в управлінні персоналом:

впровадження сучасних цифрових технологій, навчання персоналу навичкам ефективного спілкування, відкритий діалог між керівництвом й співробітниками та формування корпоративної культури. Розроблено комунікативну стратегію товариства яка має детально розписані напрями, засоби та очікувані результати. Напрями реалізації комунікативної стратегії в результаті сприятимуть зміцненню репутації товариства, як соціально відповідального аграрного лідера району, підвищенню впізнаваності бренду серед споживачів і партнерів, зростанню лояльності місцевої громади та працівників та вплинуть на покращення комунікацій із владою, ЗМІ та громадськістю. Рекомендованими каналами щодо налагодження комунікації в товаристві можуть бути обмін інформації через соціальні мережі (Telegram, Facebook), розробка власного сайту товариства, YouTube канал, можлива участь у різноманітних ярмарках, днях полів та інших тематичних заходах.

2. Рекомендовано взяти на роботу SMM-спеціаліста для активного ведення соціальних мереж, що є економічно доцільним та стратегічно вигідним рішенням. Компетентна людина зможе ефективно виконувати широкий спектр завдань – від розробки контент-стратегії до просування продукції та формування позитивного іміджу товариства. Основною метою його діяльності буде підвищення впізнаваності бренду товариства серед фермерів, партнерів, постачальників, споживачів комбікормів та місцевої громади, формування позитивного іміджу як сучасного, відкритого та соціально відповідального господарства, залучення нових клієнтів для продажу продукції (зокрема насіння та кормів) й загалом для покращення внутрішньої комунікації шляхом розробки заходів щодо мотивації працівників та їх залучення до корпоративного життя. Рекомендовано вести три соціальні мережі: Telegram, Facebook, YouTube канал, за допомогою чого товариство зможе створити атмосферу довіри до споживачів та клієнтів через живий формат відео, покращити репутацію, розширити бізнес-зв'язки, налагодити комунікацію з громадою та створити емоційно теплий образ бренду. Також рекомендовано розробити головний сайт товариства на якому

буде розміщуватися офіційна інформація про його діяльність, участь в проєктах чи грантах, продукцію яку виробляють, послуги, контакти та актуальні вакансії. Для того, щоб ефективно вести соціальні мережі, розроблено план частоти викладення постів на 2026 р. в якому представлена інформація по кількості постів в різних мережах протягом року, з публікацією кожного місяця та їх рекомендованою тематикою. Протягом 2026 року SMM-спеціаліст має опублікувати мінімум 377 постів у соціальних мережах. Зокрема, в Facebook – 133 публікації, в Telegram – 238 публікацій та на YouTube каналі – 6 відео. Розрахунок витрат на розробку та просування соціальних мереж товариства становить – 90 тис. грн. В категорію витрат включені засоби, які будуть використовуватися протягом тривалого проміжку часу, для створення, монтування та публікації постів у соціальні мережі. Спрогнозований дохід від активного ведення соціальних мереж та продажу додаткових товарів може становити 780 тис. грн/місяць, або ж 2 млн 340 тис. грн протягом 3 місяці а рентабельність інвестицій витрачених на просування в соціальних мережах, становитиме 767% що вказує на надзвичайно високу ефективність рекомендованих заходів. Ми рекомендуємо провести тренінг для працівників, підвищити їх цифрову грамотність та комунікаційні навички, щоб вони могли ефективно представляти товариство в онлайн-просторі, тобто вести сторінки у соцмережах, брати участь у відеозйомках, створювати контент про діяльність товариства та сучасні агротехнології. Після проходження тренінгу «Аграрний бренд у цифровому світі» учасники зможуть впевнено спілкуватися перед камерою, створювати якісний фото- та відеоконтент з аграрних тем, вести офіційні сторінки товариства в соціальних мережах, працювати в команді при створенні спільних відео чи публікацій та креативно й свідомо підходити до своєї професії, розуміючи цінність власного внеску.

Результати дослідження апробовані автором шляхом публікації в збірниках матеріалів Всеукраїнської конференції [3], Міжнародної конференції [9] та наукової статті в фаховому виданні України [4].

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління комунікаціями в контексті забезпечення кадрової безпеки на матеріалах підприємства Миргородського району Полтавської області дозволяє зробити наступні висновки:

1. Комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством, їх суть полягає в обміні інформацією для досягнення спільного розуміння та координації дій між суб'єктами управління (керівниками, співробітниками, відділами) та зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами, постачальниками). Вони є ключем до організаційної ефективності в цілому та дозволяють керівникам координувати дії, приймати обґрунтовані рішення й керувати всіма процесами. Комунікація виконує низку ключових функцій, серед яких інформаційна, мотиваційна, координаційна, контрольна та функція прийняття рішень. Кожна з цих функцій сприяє досягненню високої ефективності в управлінських процесах, забезпечуючи обмін важливою інформацією, підтримку співробітників у досягненні цілей, оптимізацію взаємодії між підрозділами та своєчасне коригування стратегій. Правильно сформовані внутрішні та зовнішні комунікації сприятимуть стратегічному розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та загалом можуть забезпечити ефективність управлінського процесу.

2. Одним із ключових інструментів забезпечення кадрової безпеки підприємства є управлінські комунікації. Кадрова безпека виступає стратегічним чинником сталого розвитку підприємства, який може забезпечити його довгострокову ефективність, соціальну стабільність та економічну стійкість. Система цілей кадрової безпеки підприємства є невід'ємною складовою загальної системи економічної безпеки. Досягнення цілей буде можливе завдяки взаємоз'язку комунікацій, ефективної кадрової політики, системи мотивації, правового захисту, інформаційної та соціальної безпеки. Комунікація виступає одним із головних інструментів управління

персоналом, адже вона: полегшує адаптацію нових працівників, сприяє формуванню корпоративної культури та підтриманню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, забезпечує обмін інформацією щодо стратегічних цілей і завдань підприємства, допомагає запобігати конфліктам і непорозумінням, а також підвищує ефективність командної взаємодії та спільної роботи. Ефективні управлінські комунікації є фундаментом кадрової безпеки та забезпечують узгодженість цілей, стабільність колективу, зменшують ризики деструктивної поведінки та підвищують загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3. Проведена організаційно-економічна характеристика діяльності товариства показала сильні та слабкі сторони його діяльності. Протягом п'яти років спостерігається сильне зниження загальної чисельності працівників, що вплинуло на зростання показника продуктивності та може вказувати на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Коефіцієнт придатності основних засобів становить 0,41 та свідчить про сильне зношення активів й потребу в їх терміновому оновленні. Товариство неефективно використовує активи, на що показує зниження коефіцієнтів оборотності оборотних та необоротних активів. Не дуже позитивним моментом дослідження є зниження показника чистого прибутку у 2024 р. порівняно з 2020 р., проте порівнюючи даний показник з попередніми роками – помічаємо динаміку щодо його зростання. Досліджена динаміка джерел фінансових ресурсів свідчить про те, що протягом останніх трьох років товариство фінансує свою діяльність за рахунок поточних зобов'язань. Покращення показників можливе шляхом удосконалення організаційної структури управління, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних технологій вирощування культур, оптимізації використання матеріально-технічної бази та ресурсів. Загалом, перспективи можуть бути в напрямку модернізації виробництва, оптимізації управлінських процесів та впровадження інноваційних технологій у сфері рослинництва.

4. Комунікацій в аграрному товаристві мають свою специфіку. Перш за все це залежність саме від сезонності роботи. Також варто знати, що комунікації пов'язують весь процес, як виробничий, так і природно-технологічний і відповідно потребують координації між всіма підрозділами які є товаристві, в тому числі польові, тваринницькі, технічні, фінансові, виробничі та інші. Ну і звичайно важливе значення має обсяг зовнішніх контактів, зокрема з державними структурами, постачальниками, покупцями тощо. Для оцінки рівня комунікації в досліджуваному товаристві була розроблена анкета та проведене анкетування серед персоналу. Участь взяло 86 працівників різних структурних підрозділі. Проведене анкетування показало, що переважна більшість працівників орієнтується та підтримує комунікації у товаристві. Проте, існують певні недоліки та проблеми в системі комунікацій, які потребують вирішення та покращення.

5. Важливим аспектом управління будь-якою економічною системою є наявність інструментів для оцінки основних показників розвитку системи і досягнутих результатів, можливість їх порівняння з іншими суб'єктами, а також можливість постійного контролю над динамікою і напрямками зміни ключових показників розвитку. За допомогою теорії ігор ми визначили та проаналізували розмір оптимального грошового заохочення залежно від виду доплат. Використання економіко-математичного моделювання, зокрема оптимізаційних задач та задач теорії ігор, в умовах конкретного товариства дозволяє моделювати менеджмент мотиваційного механізму персоналу, що може стимулювати соціально та у виробничій діяльності в цілому. За результатами обробки даних відмічаємо, що найбільший вплив за парним коефіцієнтом кореляції на продуктивність праці справляє розмір грошового заохочення. Провели прогнозування основних факторів управління персоналом та продуктивності праці товариства на 2026 р., що показало зростання коефіцієнта обороту по прийому і розміру грошового заохочення та зниження коефіцієнту плинності кадрів в товаристві на короткостроковий прогнозний період. Загалом, використання економіко-

математичних методів та моделей, зокрема теорії ігор, множинної лінійної регресії в моделюванні діяльності товариства, враховуючи особливості управління персоналом та в цілому ведення виробництва на різних ділянках, дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та управлінських ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу виробництва на коротко- і довгостроковий період.

6. За допомогою проведеного дослідження ми розробили систему заходів покращення використання управлінських комунікацій, яка має п'ять груп основних елементів (інформаційно-технологічні, соціально-психологічні, освітньо-кадрові, мотиваційно-економічні, організаційно-адміністративні), кожна з яких має ряд заходів. При умові реалізації запропонованих заходів товариства матиме змогу зменшити інформаційні затримки в комунікації на 25-30 %, підвищити рівень задоволеності персоналу комунікаціями на 20 %, знизити кількість конфліктів й непорозумінь між підрозділами, зміцнити корпоративну культуру й кадрову стабільність та в результаті вплинути на зростання продуктивності праці на 10-15 %. Виділено методи покращення комунікації в управлінні персоналом серед яких: впровадження сучасних цифрових технологій, навчання персоналу навичкам ефективного спілкування, відкритий діалог між керівництвом й співробітниками та формування корпоративної культури. Розроблено комунікативну стратегію товариства яка має детально розписані напрями, засоби та очікувані результати. Напрями реалізації комунікативної стратегії досліджуваного товариства в результаті сприятимуть зміцненню репутації товариства, як соціально відповідального аграрного лідера району, підвищенню впізнаваності бренду серед споживачів і партнерів, зростанню лояльності місцевої громади та працівників та вплинуть на покращення комунікацій із владою, ЗМІ та громадськістю. Рекомендованими каналами щодо налагодження комунікації в товаристві може бути обмін інформації через соціальні мережі (Telegram, Facebook, Viber), розробка власного сайту товариства, YouTube канал, можлива участь у різноманітних ярмарках, днях

полів та інших тематичних заходах на яких можна обмінятися досвідом.

7. Рекомендовано взяти на роботу SMM-спеціаліста для активного ведення соціальних мереж, що є економічно доцільним та стратегічно вигідним рішенням. Компетентна людина зможе ефективно виконувати широкий спектр завдань – від розробки контент-стратегії до просування продукції та формування позитивного іміджу товариства. Основною метою його діяльності є підвищення впізнаваності бренду товариства серед фермерів, партнерів, постачальників, споживачів комбікормів та місцевої громади, формування позитивного іміджу як сучасного, відкритого та соціально відповідального господарства, залучення нових клієнтів для продажу продукції (зокрема насіння та кормів) й загалом для покращення внутрішньої комунікації шляхом розробки заходів щодо мотивації працівників та їх залучення до корпоративного життя. Рекомендовано вести три соціальні мережі: Telegram, Facebook, YouTube канал, за допомогою чого товариство зможе створити атмосферу довіри до споживачів та клієнтів через живий формат відео, покращити репутацію, розширити бізнес-зв'язки, налагодити комунікацію з громадою та створити емоційно теплий образ бренду. Також рекомендовано розробити головний сайт товариства на якому буде розміщуватися офіційна інформація про його діяльність, участь в проєктах чи грантах, продукцію яку виробляють, послуги, контакти та за потреби актуальні вакансії. Для того, щоб ефективно вести соціальні мережі, розроблений план частоти викладення постів на 2026 р. в якому представлена інформація по кількості постів в різних мережах протягом року, з публікацією кожного місяця, та їх рекомендованою тематикою. Протягом 2026 року SMM-спеціаліст має опублікувати мінімум 377 постів у соціальних мережах. Зокрема, в Facebook – 133 публікації, в Telegram – 238 публікацій та на YouTube каналі – 6 відео. Проведений розрахунок витрат на розробку та просування соціальних мереж товариства які становитимуть 90 тис. грн. В категорію витрат включені засоби, які будуть використовуватися протягом тривалого проміжку часу, для створення, монтування та публікації постів у

соціальні мережі. Спрогнозований дохід від активного ведення соціальних мереж та продажу додаткових товарів може становити 780 тис. грн/місяць а рентабельність інвестицій витрачених на просування в соціальних мережах, становитиме 767% що вказує на надзвичайно високу ефективність рекомендованих заходів. Ми рекомендуємо провести тренінг для працівників, підвищити їх цифрову грамотність та комунікаційні навички, щоб вони могли ефективно представляти товариство в онлайн-просторі, тобто вести сторінки у соцмережах, брати участь у відеозйомках, створювати контент про діяльність товариства та сучасні агротехнології. Після проходження тренінгу «Аграрний бренд у цифровому світі» учасники зможуть впевнено спілкуватися перед камерою та представляти товариство, створювати якісний фото- та відеоконтент з аграрних тем, вести офіційні сторінки товариства в соціальних мережах, працювати в команді при створенні спільних відео чи публікацій та креативно й свідомо підходити до своєї професії, розуміючи цінність власного внеску.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко Ю. Стратегії комунікацій в агро. *CASES*. 2023. URL: https://cases.media/article/strategiyi-komunikacii-v-agro?srsltid=AfmBOorhMci-wj4Fw9IRxa_Q5Zm9FnUKh7CRupdWiho9ghbsCNo2JRff (дата звернення: 28.07.2025)
2. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 97.
3. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Роль корпоративної культури у формуванні системи кадрової безпеки аграрних підприємств. *Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи»*. 23 жовтня 2025 року. Умань: УНУС, 2025. С. 20-23.
4. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Стратегічна триада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 346(5), 2025. С. 362-368.
5. Баган Н. В., Вакуленко Ю. В., Коваленко А. С., Дерев'янку В. О. Комунікативний менеджмент як складова прийняття ефективних управлінських рішень. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 15-20.
6. Баган Н. В., Дяченко Ю. С., Корінна А. С., Токар К. С. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 469-473.
7. Баган Н. В., Собчишин В. М., Дяченко В. С., Власенко Л. А. Роль комунікативного менеджменту у процесі формування та розвитку організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 6. С. 307-311.

8. Баган Н. В., Собчишин В. М., Троян А. Ю., Ожгибісов Р. Ю. Комунікації в процесі управління соціально-відповідальною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. 4. С. 156-160.
9. Баган Н., Гунько А. Логістичний менеджмент у системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 23 вересня 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. Т. 2. С. 191-194.
10. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики: підручник. 2-ге вид., доп. К.: ВЦ «Ака-демія», 2009. 376 с.
11. Беляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2024. № 4. С. 98-103.
12. Борисова Л. П. Роль комунікації в побудові ефективної системи мотивації персоналу організацій. *Молодий вчений*. 2016. № 8 (35). С. 7-10.
13. Висоцька О. Є. Комунікація як основа соціальних перетворень (у контексті становлення постмодерного суспільства): монографія. Дніпропетровськ: «Інновація», 2009. 316 с.
14. Власюк Є. Теоретичні основи комунікацій як умови дієвого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-23> (дата звернення: 15.08.2025)
15. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021, № (28). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57> (дата звернення: 23.08.2025)
16. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування. *Бізнес Інформ*. 2024, №3. С. 323-328.

17. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 36-40.
18. Денисюк С. Г. Комунікологія: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2015. 102 с.
19. Дуцик Д. Р. Політична журналістика. К.: Вид. Дім «Києво-Могилянська акад.», 2005. 138 с.
20. Ефективна комунікація на робочому місці. *Dropbox*. 2025. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/workplace-communication> (дата звернення: 03.08.2025)
21. Єпіфанова І. Ю., Ткачук Л. М., Беркатюк Ю. О. Теоретико-методичні аспекти управління основними засобами будівельних підприємств. *Інновації та сталий розвиток*. 2022. № 4. С. 94-100.
22. Захарчин Г. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. № (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125> (дата звернення: 13.08.2025)
23. Калініченко А.В. Методичні вказівки до лабораторних робіт з навчальної дисципліни «Економіко-математичні методи та моделі». Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.
24. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 1. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13355/1/11.pdf> (дата звернення: 20.08.2025)
25. Козирев М. П. Комуникативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія Психологічна*. 2014. № 1. С. 201-211.
26. Комуникативні бар'єри це... *Український психологічний ХАБ*. 2024. URL: <https://surl.li/jkoqkr> (дата звернення: 03.09.2025)
27. Кондратьєва С. В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2015. №5(21). С. 194-198.
28. Кривенко В. В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2024.

Вип. 84. Ч. 1. С. 71-77.

29. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарєва М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127-132.

30. Лобачєва І. Ф., Даценко Г. В., Кудирко О. М. Моделювання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_7_2023 (дата звернення: 14.09.2025)

31. Мазур Д., Мазур О., Мазур Г. Формування та використання оборотних коштів в системі управління фінансовим станом підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 322(5). С. 181-185.

32. Макаренко У. Б., Козицький А. В., Гнатюк А. Д. Формування фінансових ресурсів вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.75> (дата звернення: 15.09.2025)

33. Матюх С., Корбут С., Алексієнко О., Довга А. Теоретичні аспекти формування кадрової безпеки промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 105-111.

34. Мельник П. В., Філоненко М. М., Гацька Л. П. Менеджмент: навч. посіб. Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. 154 с.

35. Мещеряков В. Є., Ломовських Л. О., Філімонов Ю. Л. Формування витрат і собівартості продукції сільського господарства в умовах цифровізації економіки. *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*. 2023. № 2. С. 90-98.

36. Мошковська О. А. Особливості обліку витрат і калькулювання собівартості продукції в сільському господарстві. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2025. № 55. С. 280-288.

37. Назаренко С. А., Матюшенко Н. Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023.

Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (дата звернення: 08.09.2025)

38. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Економетрія: підручник. 4-те вид., доп. та перероб. К.: КНЕУ. 2006. 528 с.

39. Невальонний Є. О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. Вип. 2. С. 35-38.

40. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Мельничук І. Є. Трансформація елементів організаційної культури на сучасному етапі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 50. С. 88-92.

41. Омельчак Г. В. Роль комунікацій в системі управління сучасним офісом. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. № 71. С. 178-182.

42. Орлова К. Є., Царук І. М., Саннікова С. Б. Комунікативні аспекти наукових досліджень у сфері менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-07> (дата звернення: 10.08.2025)

43. Павленко Т. В. Основні психологічні підходи визначення поняття «комунікація». *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка. Том. ІХ, Загальна психологія. Етнічна психологія. Історична психологія*. 2016. Вип. 9. С. 368-376.

44. Панченко В. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. № 30. С. 147-154.

45. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №1. С. 39-41.

46. Радзієвська С. О. Глобальні економічні процеси та Україна. *Міжнародна економічна політика*. 2014. С. 80-104.

47. Семенова К. Д., Матвійчук Ю. Ю. Аналітичне забезпечення управління основними засобами промислових підприємств України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2023. № 3-4 (304-305). С. 49-55.

48. Семенчук Т. Б., Осипова Є. Л., Тополук Г. Ю. Формування інформаційно-комунікаційного менеджменту організації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2023. Вип. № 7. С. 158-164.

49. Соколовська В. В. Забезпечення ефективності управління підприємством з урахуванням сучасних комунікаційних особливостей. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/37.pdf (дата звернення: 17.09.2025)

50. Трофанюк Р. І. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24> (дата звернення: 15.08.2025)

51. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194-196.

52. Чалий О. І., Лобза А. В. Трудові ресурси: аспекти формування та розвитку : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський держ. фін. ек. ін-т. 2003. С. 92-96.

53. Чернова І. В., Костик Є. П. Розвиток бізнес-комунікацій у системі менеджменту підприємницьких структур. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 158-165.

54. Шлеїна Л. І., Зімонова О. В. Комунікація як феномен в управлінні. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. Вип. № 3 (52). С. 130-136.