



ISSN 2307-5740  
DOI 10.31691/2307-5740

1.2025

# HERALD

of Khmelnytskyi  
National  
University

scientific  
journal



ECONOMIC  
SCIENCES



## ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Надія БАГАН, Юлія ДЯЧЕНКО, Анастасія КОРИННА, Катерина ТОКАР (Автор)

469-473



PDF

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ СФЕРИ

Наталія ПРОКОПЕНКО, Іван БИШОВЕЦЬ (Автор)

474-479



PDF

## ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКІВ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ

Ірина КРАВЕЦЬ (Автор)

480-485



PDF

## ОПТИМІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОЄДНАННЯ PUSH- І PULL- СТРАТЕГІЙ

Наталія ГАВЛОВСЬКА, Наталія ЗАХАРЧУК, Євгеній РУДНІЧЕНКО (Автор)

486-492



PDF

## КОНЦЕПЦІЇ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Оксана АКСЬОНОВА (Автор)

493-498



PDF

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69>

УДК 331.101.3: 316.77:658.3:005.32

**БАГАН Надія**

Полтавський державний аграрний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-2843-5893>  
e-mail: [nadiia.bahan@pdau.edu.ua](mailto:nadiia.bahan@pdau.edu.ua)

**ДЯЧЕНКО Юлія**

Полтавський державний аграрний університет  
<https://orcid.org/0009-0009-5831-783X>  
e-mail: [yuliia.diachenko@st.pdau.edu.ua](mailto:yuliia.diachenko@st.pdau.edu.ua)

**КОРІННА Анастасія**

Полтавський державний аграрний університет  
<https://orcid.org/0009-0003-4634-2196>  
e-mail: [anastasiiia.korinna@st.pdau.edu.ua](mailto:anastasiiia.korinna@st.pdau.edu.ua)

**ТОКАР Катерина**

Полтавський державний аграрний університет  
<https://orcid.org/0009-0003-1850-4901>  
e-mail: [kateryna.s.tokar@st.pdau.edu.ua](mailto:kateryna.s.tokar@st.pdau.edu.ua)

## ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*У статті розглянуто значення ефективної комунікації як основного інструменту управління персоналом у сучасних підприємствах. Визначено ключові аспекти комунікаційного процесу, що впливають на продуктивність працівників, рівень мотивації та корпоративну культуру. Досліджено вплив цифровізації, корпоративної культури та розвитку soft skills на якість управлінської комунікації. Проведено аналіз видів комунікацій в управлінні персоналом та визначено основні проблеми, що виникають у процесі інформаційного обміну в організаціях. Доведено, що налагоджена система комунікації сприяє покращенню координації дій, швидкому прийняттю рішень та зниженню рівня конфліктності. Обґрунтовано необхідність впровадження сучасних методів і технологій комунікації (CRM-систем, корпоративних порталів, месенджерів) для підвищення ефективності управлінських процесів. Визначено, що комунікаційна компетентність керівників є стратегічним фактором формування довіри в колективі, підвищення мотивації персоналу та забезпечення довгострокового успіху організації.*

*Ключові слова: персонал, комунікація, управління персоналом, корпоративна культура, комунікаційна компетентність.*

BAHAN Nadiia, DIACHENKO Yuliia, KORINNA Anastasiia, TOKAR Kateryna

Poltava State Agrarian University

## EFFECTIVE COMMUNICATION AS THE BASIS OF PERSONNEL MANAGEMENT

*The article examines the importance of effective communication as the main tool of personnel management in modern enterprises. The key aspects of the communication process that affect employee productivity, motivation level and corporate culture are identified. The impact of digitalization, corporate culture and soft skills development on the quality of managerial communication is studied. The types of communications in personnel management are analyzed and the main problems that arise in the process of information exchange in organizations are identified. It is proven that an established communication system contributes to improving coordination of actions, quick decision-making and reducing the level of conflict. The main features of effective communication are the active participation of employees in the process of information exchange, their willingness to cooperate and the ability to work with large volumes of data. Important factors are also an informal style of communication, an atmosphere of trust in the team, the use of modern communication technologies, an extensive network of communication channels, a favorable socio-psychological climate and the efficiency of information dissemination. The need to implement modern communication methods and technologies (CRM systems, corporate portals, messengers) to increase the efficiency of management processes is substantiated. It is determined that the communication competence of managers is a strategic factor in building trust in the team, increasing staff motivation and ensuring the long-term success of the organization. Research indicates that effective communication contributes to improving corporate culture, increasing staff loyalty and creating a favorable climate in the team. It is important to invest in the development of communication skills of managers, because they set the tone for corporate culture and determine the success of the organization in the long term.*

*Keywords: personnel, communication, personnel management, corporate culture, communication competence.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне управління персоналом неможливе без ефективної комунікації, яка є ключовим фактором взаємодії між керівниками та працівниками. В умовах динамічного розвитку ринку праці, цифровізації та глобальних викликів, таких як економічні кризи, пандемії чи військові конфлікти, вона набуває ще більшого значення. Проте, незважаючи на її важливість, багато підприємств стикаються з проблемами інформаційних бар'єрів, неефективного зворотного зв'язку та відсутності чіткої стратегії комунікації. Основна проблема полягає в тому, що недостатня або неякісна комунікація в управлінні персоналом може призводити до низької мотивації працівників, зниження продуктивності, конфліктних ситуацій і, як наслідок, до погіршення загальної ефективності підприємства. В умовах гнучких робочих форматів та віддаленої зайнятості ці виклики стають ще гострішими. Таким чином, дослідження ефективної комунікації в

управлінні персоналом є актуальним та дозволяє розробити механізми та інструменти для вдосконалення управлінських процесів, що позитивно вплине на загальну продуктивність підприємства.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Особливості управління персоналом досліджували у своїх працях сучасні науковці Ю. Калюжна, Л. Михайліченко, Є. Рудніченко, В. Тимошенко, О. Череп. Підкреслюють важливість ефективної комунікації в процесі управління персоналом О. Делія, Г. Захарчин, Г. Омельчак, В. Панченко, Г. Сукрушева, М. Туріянська та ін. Переважно наукові роботи та публікації зосереджуються на різних аспектах комунікаційного процесу, включаючи міжособистісне спілкування та цифрові технології. Тому, потребують подальших досліджень питання впливу комунікацій та комунікаційної компетентності керівника на продуктивність працівників і корпоративну культуру підприємства.

### **ВИДЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Попри значний науковий інтерес до проблеми ефективної комунікації, залишається низка невіршених питань, які потребують детального аналізу. Зокрема, недостатньо дослідженими є питання впливу комунікацій на рівень залученості персоналу й ефективність управлінських рішень та потребує подальшого вивчення питання комунікаційної компетентності керівників і її впливу на корпоративну культуру. Тому, стаття спрямована на аналіз сучасних тенденцій у сфері комунікаційного менеджменту та розробку рекомендацій щодо вдосконалення внутрішньокорпоративної комунікації для підвищення ефективності управління персоналом.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті являється дослідження ролі комунікаційних процесів у підвищенні ефективності управління персоналом, визначення основних методів успішної комунікації в організаційному середовищі, а також аналіз впливу комунікаційної компетентності керівника на продуктивність працівників і корпоративну культуру.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

У сучасному бізнес-середовищі ефективна комунікація відіграє ключову роль у розвитку підприємства. Окрім економічних показників, важливими факторами успіху стають: цифровізація комунікацій (використання CRM-систем, корпоративних порталів, чат-ботів для швидкого обміну інформацією); корпоративна культура (відкритий діалог між керівництвом і співробітниками формує довіру та ефективність); гнучкі методи управління (адаптивні моделі організації роботи (Agile, Scrum) покращують взаємодію в команді); розвиток soft skills (лідерство, емоційний інтелект і вміння комунікувати сприяють продуктивності). Тому, технології комунікації та обміну інформацією стають стратегічним ресурсом для сталого розвитку підприємства.

Управління персоналом – це динамічний і багатогранний процес, що потребує від керівників гнучкості, стратегічного мислення та швидкого прийняття рішень. Сучасні бізнес-реалії вимагають інноваційних підходів до роботи з персоналом, оскільки перехід від планування до дії відбувається значно швидше [1]. Особливо це актуально для українських підприємств, де кадровий менеджмент часто розглядається як складова загального управління підприємством, а не як окрема функція. В умовах глобальних викликів важливо впроваджувати сучасні методи управління персоналом, що сприятимуть адаптації бізнесу до змін. Тенденції в управлінні персоналом постійно змінюються під впливом технологічного прогресу, суспільних трансформацій та економіко-політичних факторів, тому, для підприємств важливо швидко адаптуватися до нових реалій, оскільки кризи не лише створюють перешкоди, а й можуть стимулювати розвиток.

Управління персоналом у сучасному підприємстві базується не лише на адміністративних і економічних важелях, а й на ефективних комунікаційних процесах. Основою якісного менеджменту є принцип рівного доступу всіх учасників до необхідної інформації, що сприяє продуктивному спілкуванню. Така взаємодія створює оптимальні умови для прийняття виважених рішень, вирішення конфліктних ситуацій і ефективної командної роботи. Неefективна комунікація може спричинити спотворення інформації, відсутність зворотного зв'язку, низьку залученість персоналу, конфлікти та незрозуміння між співробітниками. В свою чергу якісна комунікація забезпечує взаєморозуміння між співробітниками, мотивує персонал, сприяє вирішенню конфліктів і підвищенню продуктивності праці.

Комунікація – це процес взаємодії, під час якого здійснюється передача або обмін інформацією. Вона вважається успішною, якщо проходить повний цикл: відправник передає повідомлення, а адресат правильно його сприймає та розуміє [2]. Ефективність комунікації залежить від чіткої структури повідомлення, яка включає такі етапи: привернення уваги, виклик інтересу, перехід до основного змісту, уточнення деталей, обговорення, формулювання висновків і заклик до дії. Головною метою успішної комунікації є зміна поведінки або ставлення адресата відповідно до отриманої інформації.

Комунікації на підприємстві відіграють ключову роль у взаємодії між керівником і підлеглими. На думку вітчизняних та зарубіжних дослідників, якість комунікаційних процесів безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом та підвищує продуктивність праці [3]. Збільшення результативності роботи працівників, у свою чергу, сприяє покращенню рівня життя населення. Тому для досягнення високих показників продуктивності важливо впроваджувати дієві та сучасні форми внутрішньої комунікації на підприємстві.

Комунікація є ключовим інструментом управління персоналом, оскільки вона: забезпечує передачу інформації про стратегічні цілі та завдання підприємства, формує корпоративну культуру та підтримує моральний клімат у колективі, сприяє адаптації нових співробітників, допомагає уникнути конфліктів й непорозумінь та покращує командну роботу і взаємодію між працівниками.

В процесі управління персоналом використовують основні види комунікації (рис. 1).



Рис. 1. Види комунікацій в процесі управління персоналом [узагальнено за допомогою 3]

Розглянуті на рис. 1. види комунікацій в процесі управління персоналом належать до системи внутрішніх комунікацій підприємства та ефективно працюють шляхом взаємозв'язку одна з одною, проте не є ідеальними та мають недоліки, які можуть впливати на якість управлінських процесів. Серед недоліків можна виділити інформаційні бар'єри (неповнота або викривлення даних під час передачі); бюрократичні затримки (занадто складні процедури); конфлікти та непорозуміння між співробітниками та опір змінам через недостатнє інформування. Для покращення комунікацій необхідно використовувати сучасні технології (корпоративні месенджери, CRM-системи), проводити тренінги з розвитку комунікативних навичок та створювати відкриту культуру зворотного зв'язку.

Ідеальна система комунікацій на підприємстві передбачає, що всі управлінські рішення чітко доводяться до підлеглих, а сам процес ухвалення рішень ґрунтується на інформаційних потоках, які надходять від різних структурних підрозділів за умови ефективної комунікаційної взаємодії. Налагоджена система комунікацій сприяє впровадженню єдиних стандартів і підходів у роботі, формуванню корпоративних цінностей та зниженню рівня плинності кадрів. Це особливо важливо для підприємств із розгалуженою структурою та територіально віддаленими підрозділами.

Основними ознаками ефективної комунікації є активна участь співробітників у процесі інформаційного обміну, їхня готовність до співпраці та вміння працювати з великими обсягами даних. Важливими факторами також є неформальний стиль спілкування, атмосфера довіри в колективі, використання сучасних комунікаційних технологій, розгалужена мережа комунікаційних каналів, сприятливий соціально-психологічний клімат та оперативність поширення інформації.

Ефективна комунікація на робочому місці сприяє злагодженій роботі команди, покращує продуктивність, підтримує міцні робочі відносини та допомагає запобігати конфліктам [4]. Для забезпечення якісного спілкування в колективі варто висловлювати свої думки зрозуміло, без зайвої складності, тобто бути чітким та конкретним. Важливо не лише говорити а й уважно слухати та регулярно надавати конструктивні коментарі, які будуть покращувати взаємодію в команді шляхом ефективного

зворотного зв'язку. Не менш важливим є відкритість до діалогу, що сприятиме довірі та здоровій робочій атмосфері.

Варто пам'ятати, що стандарти професійної комунікації підприємства безпосередньо впливають на його прибутки. Дослідження показують, що підприємства з ефективною комунікацією забезпечують на 47% більший прибуток акціонерам (протягом п'ятирічного періоду), ніж ті, в яких такої комунікації немає [5].

Отже, ефективна комунікація є критично важливою для успіху будь-якого бізнесу. Якщо внутрішня комунікація не налагоджена, це призводить до хаосу, непорозумінь і втрати продуктивності.

Розглянемо ознаки поганої комунікації на робочому місці та напрями її покращення (рис. 2).



Рис. 2. Ознаки поганої комунікації на робочому місці та способи її покращення

Важливим фактором покращення внутрішніх комунікацій на підприємстві є регулярне спілкування між топ-менеджментом і колективом, оскільки відкритий діалог сприяє підвищенню довіри, залученості співробітників та швидкому вирішенню робочих питань. У сучасному робочому середовищі зустрічі віч-на-віч варто використовувати коли потрібно передати конфіденційну інформацію.

Щоб такі зустрічі були ефективними, доречно:

- чітко визначати порядок денний, щоб обговорення було структурованим;
- залучати співробітників до діалогу, даючи їм можливість висловлювати думки та пропозиції;
- фіксувати рішення та контролювати їх виконання;
- використовувати різні формати комунікації – не лише збори, а й інтерактивні опитування, електронні платформи для обговорень.

Комунікаційна компетентність керівників є одним із ключових факторів успішного управління підприємством. Вона впливає не лише на внутрішню взаємодію між співробітниками, а й формує корпоративну культуру, від якої залежить ефективність роботи команди, рівень мотивації, загальний клімат на підприємстві та включає здатність ефективно передавати інформацію, встановлювати контакти, слухати та адаптувати стиль комунікації відповідно до ситуації.

Розглянемо методи покращення комунікації в управлінні персоналом (рис. 3).

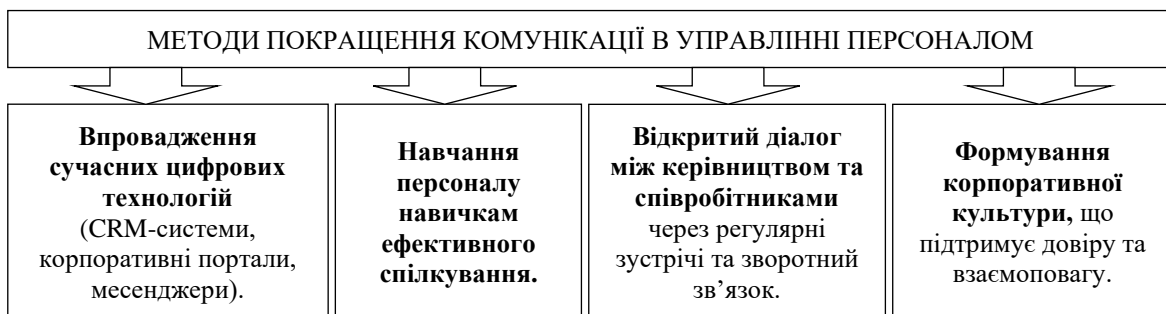


Рис. 2. Методи покращення комунікацій в управлінні персоналом

Розглянуті на рис. 3. методи покращення комунікацій в управлінні персоналом безпосередньо залежать від комунікаційної компетентності керівників яка є потужним інструментом формування корпоративної культури, оскільки, вона формується через щоденні взаємодії між працівниками та

керівниками. Якщо менеджери демонструють відкритість, підтримку та чітке донесення цінностей підприємства, це сприяє створенню позитивного робочого середовища. Отже, комунікаційна компетентність керівників сприяє налагодженню ефективної взаємодії, підвищенню довіри, мотивації та продуктивності на підприємстві. Важливо інвестувати у розвиток комунікаційних навичок керівників, адже саме вони задають тон корпоративній культурі та визначають успіх організації в довгостроковій перспективі.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного дослідження варто зазначити, що ефективна комунікація є ключовим елементом успішного управління персоналом. Вона сприяє покращенню взаємодії між співробітниками, підвищенню продуктивності, мотивації та залученості команди. Чітка, відкрита та структурована комунікація допомагає не лише уникати конфліктів і непорозумінь, а й створює сприятливі умови для розвитку корпоративної культури та впровадження інновацій. Запровадження сучасних підходів до комунікації, використання цифрових інструментів та формування культури відкритого діалогу дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління персоналом, що в результаті веде до його стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей. Отже, ефективна комунікація – це основа успішного управління персоналом, вона є не лише засобом інформаційного обміну, а й фундаментальним механізмом, що визначає успішність роботи підприємства, рівень залученості персоналу та його конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі. Інвестування в розвиток комунікаційних навичок керівників та впровадження сучасних технологій дозволить створити згуртовану та мотивовану команду, здатну досягати високих результатів.

### Література

1. Тимошенко В. Б. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023, № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>
2. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194-196.
3. Панченко В. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 147-154.
4. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 36-40.
5. Ефективна комунікація на робочому місці. *Dropbox*. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/workplace-communication>

### References

1. Tymoshenko V. B. (2023) Tendentsii u sferi upravlinnia personalom kompanii v umovakh transformatsii [Trends in the field of personnel management of companies in conditions of transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>
2. Turianska M. M. (2011) Komunikatsii v systemi upravlinnia znanniamy [Communications in the knowledge management system]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. No 2. Pp. 194-196.
3. Panchenko V. A. (2016) Komunikatsiini protsesy v efektyvnomu upravlinni personalom [Communication processes in effective personnel management]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. No 30. Pp. 147-154.
4. Delia O. (2012) Efektyvna komunikatsiia v upravlinni personalom [Effective communication in personnel management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*. No 1 (6). Pp. 36-40.
5. Efektyvna komunikatsiia na robochomu mistsi [Effective communication in the workplace]. *Dropbox*. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/workplace-communication>