

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-22>

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА ЯК СКЛADOVA СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

О. А. ШАПОВАЛ

кандидат педагогічних наук, доцент,
Національна академія Національної гвардії України

Анотація. *Мета статті* полягає у вивченні та аналізі компонентів комунікативного менеджменту на засадах лідерства як складової системи управління персоналом. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою системного аналізу та інших загальнонаукових методів: синтез, систематизація, абстрагування. **Результати.** Проаналізовано комунікаційний процес та чинники, що впливають на нього. Визначено важливість лідерських якостей у керівників та необхідність використання їх під час здійснення професійної діяльності. Детально розглянуто та охарактеризовано основні лідерські компетентності. Обґрунтовано зв'язок системи управління персоналом та комунікативного менеджменту, надано характеристику його відображення у стадіях кадрової роботи. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання на практиці запропонованих компетентностей керівника-лідера дозволяє уникати створення конфліктних ситуацій, зменшити можливість виникнення різноманітних кадрових ризиків, або мінімізувати їх вплив на організацію.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, комунікація, лідерство, система управління персоналом, кадри, лідер, комунікативна культура.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Актуальною проблемою в практиці сучасного управління персоналом організації є налагодження ефективного комунікативного менеджменту на засадах лідерства. Результативність кадрового управління напряму залежить від якісно вибудованої лідерської комунікації як в середині організації, так і в зовнішньому бізнес-середовищі.

Саме такий підхід до системи управління персоналом дозволяє уникати створення конфліктних ситуацій, зменшити можливість виникнення різноманітних кадрових ризиків, або мінімізувати їх вплив на організацію.

Завдяки комунікативним процесам на засадах лідерства стає можливим швидке та обґрунтоване прийняття необхідних управлінських рішень, створюється продуктивна комунікативна взаємодія між усіма зацікавленими учасниками, зростає ефективність розподілу та використання кадрових ресурсів.

Кожна сучасна організація потребує професіоналів-лідерів, які спроможні моментально та адекватно реагувати на виклики суспільства, нестабільність економічної системи та динамічність конкурентної середовища.

Таким чином, дослідження комунікативного менеджменту на засадах лідерства як складової системи управління персоналом є цікавим та необхідним як з наукової, так і з практичної точки зору щодо підвищення ефективності кадрового управління в мінливих умовах діяльності сучасних організацій.

Комплексний підхід до вирішення теоретичних та практичних питань системи комунікатив-

ного менеджменту на лідерських засадах буде сприяти побудові якісної та результативної стратегії управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем комунікативного менеджменту на засадах лідерства в системі управління персоналом приділено увагу у багатьох наукових працях цілої низки вчених, таких як Л. Балабанова, О. Сардак [2], Г. Дзяна, Р. Дзяний [3], А. Лизанець [4], Л. Прус [5], О. Гуріна [6], О. Наумова [7] та багатьох інших. Але реалії воєнного стану в країні та нові виклики динамічного бізнес-середовища зумовили потребу в переосмисленні пріоритетів у комунікативному менеджменті, зокрема швидкі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організацій в сучасних економічних умовах підсилюють високу актуальність базування системи управління персоналом та створення ефективних комунікацій саме на засадах лідерства. На нашу думку, дослідження комунікативного менеджменту крізь призму лідерства надасть можливість створення цілісного комунікативного процесу в організації, що, в свою чергу, забезпечить стабільність та результативність системи управління персоналом.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у комплексному аналізі компонентів комунікативного менеджменту на засадах лідерства як складової системи управління персоналом та вивченні їх впливу на ефективність функціонування кадрової політики організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових

результатів. Побудова дієвих комунікаційних процесів в організації є невід'ємною складовою ефективного кадрового управління, а застосування під час цього процесу лідерських засад робить його набагато ефективнішим. Тобто комунікативні стратегії можна вважати важливою складовою кадрової політики організації. Під впливом сучасних багатогранних функцій та завдань, що ставляться для системи управління персоналом, саме застосування лідерського підходу робить досягнення результатів їх виконання більш швидкими та повними.

Забезпечуючи актуальний обмін інформацією, координування дій та прийняття рішень, комунікативний менеджмент є основним важелем регулювання всіх напрямів кадрової політики організації.

На ефективність комунікативного процесу чинять вплив як зовнішні, так і внутрішні чинники. Серед основних зовнішніх чинників впливу відзначаємо наступні:

- побудова довірливих взаємовідносин з партнерами та клієнтами, а також розширення їх кола;
- створення позитивного іміджу організації.

Щодо внутрішніх чинників впливу, то серед них виокремимо такі:

- створення корпоративної культури організації;
- вмотивованість та продуктивність роботи персоналу;
- вчасне та обґрунтоване прийняття управлінських рішень [1].

Як бачимо, відповідальність за всі перелічені чинники знаходиться в компетенції менеджера з персоналу, керівника, який, в свою чергу, спираючись на власні знання, навички, вміння та досвід, забезпечує здійснення ефективних комунікацій в колективі організації та з її зовнішнім оточенням.

Саме тому для сучасного менеджера з персоналу є вкрай необхідною наявність лідерських якостей та використання їх під час здійснення професійної діяльності.

Високий рівень управлінської праці в сучасних реаліях досягається саме завдяки розвитку лідерських якостей керівників усіх ланок, які вміють організувати комунікативні процеси на належним чином [2].

В свою чергу результативний рівень лідерства ґрунтується на комунікативних та організаторських здібностях менеджера. Тобто управлінська праця вимагає наявності лідерських здібностей, основними серед яких є наступні компетентності:

по-перше, це володіння вербальними та невербальними комунікаціями та вміння їх практично реалізовувати;

по-друге, вміння обирати стратегію та тактику комунікативного процесу та їх відповідність конкретним завданням та місії організації в цілому;

по-третє, культурна компетентність, тобто наявність певних цінностей, культурних знань, орієнтування на загальнокорпоративні традиції;

по-четверте, мовна компетентність, що дозволяє здійснювати ефективне спілкування як з членами колективу, так й з партнерами та клієнтами, чітко виражати думки та формулювати цілі;

по-п'яте, це наявність навичок командної роботи та групового спілкування, тобто вміння не тільки говорити, але й слухати та чути необхідне та важливе [3].

Вагомою складовою лідерства в комунікаціях як частини системи управління персоналом є обрання відповідного стилю керівництва, який буде відповідати наявним обставинам діяльності організації, забезпечувати чітку реалізацію встановлених цілей та організацію ефективної командної роботи. Тобто необхідним є вміння використовувати окремий стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний) або поєднувати їх в залежності від конкретної ситуації в організації та зовнішніх обставин.

З огляду на сучасні реалії, в умовах воєнного стану кадрової політика та управління в організації вимагають змін у підходах реагування на виклики, швидкої адаптації та корекції процесів здійснення комунікацій задля безперервного забезпечення здійснення діяльності та втримання конкурентних переваг.

Тісний зв'язок системи управління персоналом та комунікативного менеджменту відображається у багатьох стадіях кадрової роботи, а саме:

- підбір та відбір кандидатів на вакантні посади;
- наймання персоналу;
- адаптація працівників на робочому місці (як первинна, так й вторинна);
- мотивація персоналу;
- управління продуктивністю праці колективу організації;
- забезпечення кадрової безпеки організації;
- управління кар'єрою працівників;
- розвиток, навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- оцінка та атестація персоналу;
- управління гнучкістю персоналу та його швидким пристосуванням до динамічності сучасного бізнес-середовища;
- забезпечення згуртованості колективу та командної роботи [4].

В умовах дії воєнного стану завдяки побудові комунікаційного процесу на засадах лідерства стають можливими створення та підтримка довгострокових відносин з партнерами та клієнтами, забезпечення стійкості кадрового складу організації, мінімізація плинності персоналу, що, в свою чергу, підвищує конкурентоздатність організації в цілому та результативність її діяльності зокрема.

Тобто в сучасних воєнних реаліях діяльності організацій комунікативні стратегії набувають інших сенсів, які базуються на засадах реального відображення поточного становища економічного простору країни, чіткості та оперативності

реагування на нестандартні виклики, створення можливості безпечних умов праці, підтримку здорової психологічної обстановки в колективі, забезпечення соціальної відповідальності та підтримку національних цінностей та єдності.

Ці аспекти комунікативного менеджменту зараз стають орієнтиром в побудові кадрової політики організації та є основними ідеями під час налагодження зв'язків між керівниками та підлеглими.

Саме з цих причин сучасному керівнику-лідеру стає необхідним постійний розвиток власних комунікативних здібностей, основними серед яких можна зазначити наступні:

- вміння ефективно взаємодіяти з підлеглими та зовнішнім оточенням організації в умовах постійної зміни психологічних станів;
- вміння орієнтуватись у мінливій ситуації та створювати конструктивне спілкування з колективом, клієнтами та партнерами;
- вміння ефективно використовувати наявні ресурси в умовах їх обмеженості;
- вміння адекватно оцінювати як власні здібності та можливості, так й оточуючих [5].

Не менш важливою складовою системи управління персоналом є комунікативна культура організації, яка є поєднанням як особистісних цінностей та традицій працівників, так й корпоративних та загальносоціальних стандартів.

В системі управління персоналом на комунікативну культуру покладено наступні завдання:

- 1) відображення культурних норм через мову, обряди, корпоративні традиції та символи;
- 2) встановлення норм спілкування, які, в свою чергу, прискорюють його та спрощують, що забезпечує економію часу та швидкість реагування на проблеми та виклики;
- 3) мінімізація виникнення конфліктів та хаотичності у спілкуванні;
- 4) забезпечення стабільності у здійсненні управлінських процесів та прийнятті управлінських рішень;
- 5) підтримка ефективної командної роботи та групової співпраці;
- 6) забезпечення психологічного балансу, довіри та прозорості у комунікаціях;
- 7) створення загального позитивного іміджу організації [6].

Реалії, зумовлені повномасштабним вторгненням ворогу на територію нашої держави, вимагають змін у компонентах комунікативної культури, як під час здійснення зовнішніх комунікацій, так й у внутрішніх.

Щодо зовнішнього комунікаційного процесу організації, то вкрай актуальними зараз стали забезпечення волонтерської діяльності та підтримка ЗСУ, формування стійкої громадянської позиції, підтримка суверенних державних цінностей, діяльність на засадах гуманізму та прагнення до встановлення миру.

У внутрішніх комунікаціях головне місце посідають турбота про безпеку колективу, оперативна допомога та підтримка працівникам, які її потребують, забезпечення здорового психологічного клімату в організації задля збереження працездатності та стійкості [7].

Отже, спираючись на вище викладене, можна констатувати, що в сучасних реаліях ефективне управління персоналом стає неможливим без залучення комунікативних стратегій, заснованих на засадах лідерства, під час чого відбувається зміщення орієнтирів з цілей на цінності, що дозволяє встановлювати результативну взаємодію як всередині організації, так й з її зовнішнім оточенням.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Таким чином, проведене дослідження дозволяє констатувати, що комунікативний менеджмент на засадах лідерства є невід'ємною складовою системи управління персоналом.

В умовах сьогодення комунікативна компетентність керівника-лідера дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, сприяє згуртованості колективу та командній роботі, підвищує вмотивованість працівників, допомагає у реалізації кадрової політики, прискорює процеси створення продуктивних комунікацій, заснованих на спільних цінностях, та підтримці загальної конкурентоспроможності організації.

Перспективами подальших досліджень є вивчення сучасних причин створення та способів подолання комунікативних бар'єрів, які виникають під час здійснення комунікації та ускладнюють взаєморозуміння між керівниками та підлеглими та чинять загальний негативний вплив на систему управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шаповал О. А. Комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. Вип. 1. С. 84–88.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 13–21.
4. Лизанець А.Г., Феєр О.В., Бондарева М.С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132.

5. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 38–41.
6. Гуріна О.В., Кишківська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554>
7. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1(61). С. 137–141.

REFERENCES

1. Shapoval O. A. (2025) Komunikatyvni zdibnosti ta liderski yakosti v orhanizatsiinii povedintsi operatsiinoho menedzhera yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia personalom [Communication skills and leadership qualities in the organizational behavior of an operations manager as a means of increasing the effectiveness of the personnel management system]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 1, pp. 84–88. (in Ukrainian).
2. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) Upravlinnia personalom: pidruchnyk [Personnel management: a textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 468 p. (in Ukrainian).
3. Dzyana H. O., Dzyanyy R. B. (2022). Upravlinnya komunikatsiyamy v umovakh kryz. [Management of communications in crisis conditions]. *Dniprovskyy naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, no. 2, pp. 13–21. (in Ukrainian).
4. Lyzanets' A.H., Feier O.V., Bondareva M.S. (2022) Vnutrishni komunikatsii v systemi upravlinnia personalom orhanizatsii [Internal communications in the organization personnel management system]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyy instytut" – Economical Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 23, pp. 127–132. (in Ukrainian).
5. Prus L.R. (2009) Komunikatsiyni menedzhment. [Communication Management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 1, pp. 38–41. (in Ukrainian).
6. Gurina O.V., Kyshkovska O.L., Skrypnyk K.M. (2019) Modeli i metody upravlinnia personalom v umovakh kryzy [Models and methods of personnel management in a crisis]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554> (in Ukrainian).
7. Naumova O.O. (2021) Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva [Strategies of enterprise personnel management]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific notes of the University "KROK"*, vol. 1(61), pp. 137–141. (in Ukrainian).

Olena Shapoval, National Academy of National Guard of Ukraine. **Communicative management based on leadership as a component of personnel management system.**

Abstract. The purpose of the article is to study and analyze the components of communicative management on the basis of leadership as a component of the personnel management system. **Research methodology.** The goal set in the article was achieved using system analysis and other general scientific methods: synthesis, systematization, abstraction. **Results.** The communication process and factors influencing it are analyzed. The importance of leadership qualities in managers and the need to use them in the course of professional activity are determined. The main leadership competencies are considered and characterized in detail. A high level of managerial work in modern realities is achieved precisely through the development of leadership qualities of managers of all levels who are able to organize communication processes in a proper manner. An important component of leadership in communications as part of the HR management system is the choice of an appropriate leadership style that will meet the current circumstances of the organization, ensure clear implementation of the set goals and organization of effective teamwork. In other words, it is necessary to be able to use a separate leadership style (authoritarian, democratic, liberal) or combine them depending on the specific situation in the organization and external circumstances. In the context of martial law, building a communication process based on leadership makes it possible to create and maintain long-term relationships with partners and customers, ensure the stability of the organization's staff, and minimize staff turnover; which in turn increases the competitiveness of the organization as a whole and the effectiveness of its activities in particular. **Practical value.** In today's environment, the communication competence of a managerial leader allows making effective management decisions, promotes team cohesion and teamwork, increases employee motivation, helps implement HR policies, accelerates the processes of creating productive communications based on common values, and maintains the overall competitiveness of the organization.

Keywords: communication management, communication, leadership, personnel management system, personnel, leader, communication culture.