

О. А. Савенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.170

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ТА ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК КРЕАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ

O. Savenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

WORK ORGANIZATION AND INTERNAL COMMUNICATIONS AS CREATIVE TOOLS OF HR MANAGEMENT

У сучасних умовах трансформації економіки та зростання рівня нестабільності зовнішнього середовища ефективність діяльності виробничих підприємств дедалі більше залежить від якості управління персоналом. Особливого значення набувають питання раціональної організації праці та креативного налагодження внутрішніх комунікацій, оскільки саме вони забезпечують узгодженість дій працівників, дотримання трудової дисципліни, ефективне використання робочого часу та досягнення запланованих виробничих результатів. Для підприємств промислового типу, зокрема цегельної галузі, актуальність зазначених проблем посилюється через високу матеріаломісткість виробництва, значну частку фізичної праці, залежність результатів діяльності від технологічної дисципліни та злагодженості роботи між підрозділами. Скорочення чисельності персоналу, перехід до однозмінного режиму роботи, зростання навантаження на працівників та обмежені фінансові ресурси обумовлюють необхідність пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності організації праці без значних капіталовкладень.

In today's conditions of economic transformation and increasing instability of the external environment, the efficiency of production enterprises increasingly depends on the quality of personnel management. Issues of rational organization of labor and establishment of internal communications are of particular importance, since they ensure the consistency of employees' actions, compliance with labor discipline, effective use of working time, and achievement of planned production results. For industrial enterprises, in particular the brick industry, the relevance of these problems is increased due to the high material intensity of production, a significant share of physical labor, the dependence of activity results on technological discipline and coordination of work between departments. Staff reductions, the transition to a single-shift work regime, an increase in the workload on employees, and limited financial resources necessitate the search for internal reserves to increase the efficiency of labor organization without significant capital investments. The organization of labor at enterprises is implemented in specific forms, the diversity of which is determined by a number of main factors. The development of scientific and technological progress leads to the improvement of means of production and, accordingly, methods of personnel management.

An effectively formed system of modern communications and the use of information technologies based on them serve as the foundation of an effective model of personnel management of the organization, permeating the entire management system.

Given the decisive role of communications as a means of influencing the personnel situation, it is advisable to consider them as an integral element of the personnel management system of any organization, as a connecting process of personnel management and a tool for implementing personnel policy. The effectiveness of internal communications in fulfilling the integrating function in the personnel management system is largely determined by the choice of appropriate communication channels and tools.

Ключові слова: персонал, креативність, організація праці, внутрішні комунікації, HR менеджмент, ефективність праці.

Key words: personnel, creativity, labor organization, internal communications, HR management, labor efficiency.

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

Важливим напрямом забезпечення соціальної орієнтації економіки є належним чином структурована організація праці на всіх рівнях управління HR менеджерами [3]. Сьогодні CEO зазначають, що праця, організована на науковій основі, є ключовим чинником підвищення її продуктивності та зниження виробничих витрат, що згодом формує основу конкурентоспроможності економічних суб'єктів економіки. Для підприємств промислового типу, зокрема цегельної галузі, актуальність зазначених проблем посилюється через високу матеріаломісткість виробництва, значну частку фізичної праці, залежність результатів діяльності від технологічної дисципліни та злагодженості роботи між підрозділами [1]. Скорочення чисельності персоналу, перехід до однозмінного режиму роботи, зростання навантаження на працівників та обмежені фінансові ресурси обумовлюють необхідність пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності організації праці без значних капіталовкладень. Під впливом загальної інформатизації суспільства сучасні підприємства та організації, з метою збереження конкурентоспроможності на ринку, змушені використовувати ефективні технології, що забезпечують результативний інформаційний обмін і комунікацію. У цьому контексті комунікація розглядається як процес взаємодії, у межах якого здійснюється передавання та взаємообмін інформацією. Водночас комунікація може вважатися успішною лише за умови проходження повного циклу циркуляції інформації. У загальному вигляді цей цикл передбачає наявність відправника, який генерує ідею, та адресата, якому передається повідомлення і який має однозначно зрозуміти його зміст.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові підходи до проблем організації праці, управління персоналом та внутрішніх комунікацій висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокре-

ма Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Д. МакГрегора, П. Друкера, а також українських науковців — А. Коломита, О. Грішнєвої, В. Савченка, М. Семикіної, С. Калініної та інших. Водночас більшість досліджень зосереджена на теоретичних аспектах або умовах стабільного розвитку підприємств, що зумовлює потребу в прикладних дослідженнях, орієнтованих на реальні виробничі умови функціонування підприємств в сучасних економічних і соціальних умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження організації праці та внутрішніх комунікацій як інструментів HR менеджменту виробничого підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організація праці та внутрішні комунікації є потужними креативними інструментами HR, оскільки вони формують корпоративну культуру, залучають співробітників через гнучкі системи роботи (віддалена, гібридна) та інноваційні канали спілкування (гейміфікація, мультимедіа), що підвищує лояльність, продуктивність та адаптивність персоналу, перетворюючи HR з адміністративної функції на стратегічного партнера, що розкриває потенціал команди.

Сучасні економічні перетворення та зростання невизначеності факторів зовнішнього середовища суттєво змінюють підходи до управління виробничими підприємствами, висуваючи на перший план проблематику ефективного використання персоналу. Саме якість організації роботи персоналу та результативність внутрішніх комунікацій стають ключовими чинниками, що впливають на узгодженість виконання виробничих завдань, рівень трудової дисципліни, продуктивність робочого часу та досягнення запланованих результатів діяльності [2].

Для промислових підприємств, зокрема підприємств цегельної промисловості, зазначені аспекти мають підвищену актуальність з огляду на ресурсомісткий характер виробництва, домінування ручної праці, високу залежність кінцевих результатів від дотримання техно-

Таблиця 1. SWOT-аналіз організації праці та внутрішніх комунікацій ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Чіткий поділ праці між підрозділами	Скорочення чисельності персоналу та зростання навантаження
Наявність досвідченого виробничого персоналу	Переважають усних і неформальних комунікацій
Формалізована організаційна структура управління	Недостатній системний зворотний зв'язок
Зростання продуктивності праці	Перевантаження керівників середньої ланки
Поступове підвищення рівня оплати праці	Обмежений мотиваційний ефект преміювання
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Рационалізація використання робочого часу	Подальше скорочення персоналу
Посилення ролі керівників середньої ланки як координаторів	Зростання професійної втоми та вигорання
Формалізація ключових інформаційних потоків	Викривлення інформації через неформальні канали
Використання простих цифрових інструментів комунікації	Зниження дисципліни праці
Поєднання матеріальної і нематеріальної мотивації	Погіршення психологічного клімату

логічних регламентів і координації роботи між структурними підрозділами. Скорочення кадрового складу, запровадження однозмінного режиму, зростання інтенсивності праці та обмеженість фінансових можливостей актуалізують необхідність виявлення та використання внутрішніх резервів удосконалення організації праці без здійснення значних фінансових вкладень.

Організація праці є важливим інструментом управлінського впливу, який забезпечує впорядкування трудових процесів, раціональне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та якості виконання виробничих завдань. Раціональна організація праці створює передумови для зниження втрат робочого часу, оптимізації витрат і формування стабільного трудового колективу.

Результати проведених дослідження свідчать, що організація праці та система внутрішніх комунікацій у ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод" загалом забезпечують функціонування виробничого процесу, однак не повною мірою відповідають сучасним вимогам

Таблиця 2. Відповідність результатів SWOT-аналізу та запропонованих управлінських рішень

Виявлені проблеми та можливості	Напрями управлінських рішень	Очікуваний ефект
Зростання навантаження на персонал при скороченні чисельності	Рационалізація використання робочого часу та перерозподіл функцій	Зниження перевантаження, підвищення стабільності праці
Переважають усних і неформальних комунікацій	Часткова формалізація ключових інформаційних потоків	Зменшення ризику викривлення інформації
Недостатній зворотний зв'язок між працівниками і керівництвом	Запровадження регулярних коротких комунікаційних форм	Підвищення залученості та дисципліни
Висока залежність комунікацій від особистості керівника	Чітке закріплення комунікаційних функцій керівників середньої ланки	Покращення координації дій
Обмежений мотиваційний ефект оплати праці	Посилення нематеріальних стимулів та прозорості оцінки праці	Підвищення мотивації та продуктивності

ефективного HR менеджменту. Виявлені проблеми мають як об'єктивний характер, пов'язаний із зовнішніми умовами функціонування підприємства, так і внутрішні організаційні причини. Скорочення чисельності персоналу, перехід до однозмінного режиму роботи та зростання навантаження на працівників призвели до ущільнення використання робочого часу і підвищення інтенсивності праці. За таких умов особливої ваги набувають питання раціональної організації трудових процесів, чіткого розподілу функцій, ефективної координації дій персоналу та своєчасного інформаційного забезпечення. Разом із тим аналіз внутрішніх комунікацій показав переважання усних і неформальних каналів передачі інформації, недостатній рівень зворотного зв'язку та значну залежність якості комунікацій від керівників середньої ланки. Це створює ризики викривлення управлінської інформації, зниження узгодженості дій між підрозділами та перевантаження окремих управлінських ланок. Для систематизації причин наявних проблем та визначення потенційних напрямів удосконалення доцільно застосувати SWOT-аналіз організації праці та внутрішніх комунікацій у системі HR менеджменту підприємства (табл. 1).

Аналіз сильних і слабких сторін свідчить, що підприємство має достатній внутрішній потенціал для підвищення ефективності організації праці, однак цей потенціал використовується не повною мірою. Основні проблеми зосереджені у сфері координації трудових процесів, управління навантаженням персоналу та організації внутрішніх комунікацій.

Виявлені можливості створюють підґрунтя для впровадження практичних заходів, спрямованих на рационалізацію праці, підвищення чіткості управлінських рішень і посилення зворотного зв'язку в системі менеджменту персоналу. Водночас наявні загрози вимагають обережного підходу до змін та орієнтації на заходи, які не потребують значних фінансових витрат і можуть бути реалізовані в короткостроковій перспективі.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність розробки комплексу заходів з удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій на ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод". На основі проведеного SWOT-аналізу організації праці та внутрішніх комунікацій ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод" доцільно систематизувати виявлені

проблеми та можливості у вигляді конкретних управлінських рішень. Такий підхід дозволяє пов'язати аналітичні висновки з практичними заходами, спрямованими на підвищення результативності діяльності підприємства.

Узагальнення ключових напрямів удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій наведено в таблиці 2.

Наведені управлінські рішення мають практичний характер і можуть бути реалізовані без значних фінансових витрат. Їх впровадження спрямоване на усунення виявлених слабких сторін та використання наявних можливостей підприємства, що створює підґрунтя для підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій. В умовах функціонування ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод" особливої актуальності набуває питання

ефективного використання робочого часу, що пов'язано зі скороченням чисельності персоналу та переходом до однозмінного режиму роботи. За таких обставин раціональна організація праці повинна бути спрямована не на механічне збільшення інтенсивності праці, а на оптимізацію трудових процесів і усунення непродуктивних витрат робочого часу. Проведений аналіз показав тенденцію до зменшення загального фонду відпрацьованого часу при одночасному зростанні продуктивності праці одного працівника. Це свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності організації праці за рахунок більш чіткого планування завдань, координації дій між підрозділами та зменшення втрат часу, пов'язаних із простоем, очікуванням рішень або неузгодженістю дій між цехами. Одним із напрямів оптимізації є уточнення функціональних обов'язків працівників і перерозподіл навантаження між ними з урахуванням фактичних умов виробництва. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли окремі працівники або дільниці перевантажені, тоді як інші мають резерви робочого часу. Важливу роль у підвищенні ефективності використання робочого часу відіграє діяльність керівників середньої ланки, які безпосередньо організовують роботу змін і дільниць. Посилення їх ролі у плануванні щоденних виробничих завдань, контролі виконання робіт та оперативному вирішенні поточних проблем сприятиме більш раціональному використанню трудових ресурсів. Таким чином, оптимізація використання робочого часу на підприємстві повинна здійснюватися шляхом удосконалення організації трудових процесів, зменшення непродуктивних витрат часу та підвищення управлінської узгодженості дій персоналу, що в комплексі сприятиме зростанню результативності діяльності підприємства. Ефективність організації праці на виробничому підприємстві значною мірою визначається станом робочих місць та умовами, в яких здійснюється трудова діяльність персоналу. Для ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод" ця проблема є особливо актуальною з огляду на важкий характер праці, наявність ділянок із ручною працею та зростання навантаження на працівників унаслідок скорочення чисельності персоналу. Проведений аналіз засвідчив, що робочі місця загалом відповідають виробничим вимогам, однак існують окремі проблеми, пов'язані з фізичним навантаженням, нерівномірністю механізації процесів та впливом умов праці на працездатність персоналу. У зв'язку з цим доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організації робочих місць і поліпшення умов праці. Узагальнення основних проблем, відповідних управлінських заходів та очікуваних результатів наведено в таблиці 3.

Запропоновані заходи з удосконалення організації робочих місць та умов праці мають прикладний характер і можуть бути реалізовані поетапно без суттєвих капіталов-

Таблиця 3. Заходи з удосконалення організації робочих місць та умов праці персоналу

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Важкі умови праці на окремих виробничих дільницях	Часткова механізація або технічне полегшення найбільш трудомістких операцій	Зменшення фізичного навантаження, підвищення працездатності
Наявність ручної праці на окремих етапах виробництва	Оптимізація трудових операцій та раціоналізація робочих прийомів	Скорочення витрат робочого часу
Зростання навантаження на працівників через скорочення чисельності	Перегляд організації робочих місць і перерозподіл трудових функцій	Зменшення перевантаження персоналу
Недостатня увага до ергономіки робочих місць	Удосконалення планування робочих зон з урахуванням специфіки робіт	Підвищення зручності та безпеки праці
Вплив умов праці на втому та зниження мотивації	Поліпшення санітарно-побутових умов і режимів праці та відпочинку	Зростання задоволеності працею

**Таблиця 4. Заходи з удосконалення системи оплати та стимулювання праці персоналу
ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод"**

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Переважає погодинної оплати праці	Запровадження елементів результативної оплати (надбавки за виконання виробничих показників)	Посилення зв'язку між оплатою праці та результатами роботи
Епізодичний характер преміювання	Розроблення чітких критеріїв преміювання за якість і дотримання термінів	Підвищення мотивації до досягнення виробничих результатів
Обмежене використання нематеріальних стимулів	Запровадження нематеріального заохочення (подяки, визнання, грамоти)	Підвищення лояльності та залученості персоналу
Зростання навантаження на персонал	Надбавки за інтенсивність праці та суміщення функцій	Компенсація додаткових трудових зусиль
Слабка поінформованість працівників про можливості стимулювання	Підвищення прозорості системи оплати та доведення її умов до персоналу	Зростання довіри до управлінських рішень

кладень. Їх запровадження сприятиме зниженню фізичного та психоемоційного навантаження на персонал, підвищенню продуктивності праці та формуванню більш стабільного трудового середовища на підприємстві. Система оплати та стимулювання праці є одним із ключових інструментів HR менеджменту, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень дисципліни та зацікавленість працівників у досягненні результатів діяльності підприємства. Для виробничих підприємств, зокрема ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод", ефективна система стимулювання має особливе значення в умовах важких умов праці та підвищеного виробничого навантаження. Результати проведеного аналізу свідчать, що на підприємстві спостерігається зростання рівня заробітної плати, однак система стимулювання має обмежений характер і ґрунтується переважно на погодинній формі оплати праці. Преміювання є епізодичним і не має чітко визначених критеріїв, що знижує мотиваційний ефект оплати праці та не забезпечує достатнього зв'язку між результатами роботи працівників і рівнем їх винагороди. У зв'язку з цим доцільно запропонувати заходи, спрямовані на вдосконалення системи оплати та стимулювання праці з урахуванням реальних можливостей підприємства та специфіки його виробничої діяльності. Узагальнення основних проблем, відповідних заходів та очікуваних результатів наведено в таблиці 4.

Таблиця 5. Напрями вдосконалення внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод"

Проблема внутрішніх комунікацій	Запропонований управлінський захід	Очікуваний результат
Переважаюча усної форми передачі інформації	Запровадження коротких письмових або електронних фіксацій ключових виробничих завдань (чек-листи, повідомлення у месенджерах)	Зменшення ризику викривлення інформації, підвищення чіткості завдань
Недостатня чіткість низхідних комунікацій	Стандартизація формулювання виробничих завдань (єдині шаблони вказівок)	Єдине трактування завдань, зниження виробничих помилок
Відсутність системного зворотного зв'язку	Регулярні короткі виробничі обговорення наприкінці зміни	Своєчасне виявлення проблем, підвищення залученості персоналу
Перевантаження керівників середньої ланки інформацією	Чіткий розподіл комунікаційних повноважень між майстрами та начальниками змін	Зменшення інформаційного перевантаження, підвищення якості координації
Фрагментарність горизонтальних комунікацій між підрозділами	Регламентування взаємодії між цехами з визначенням відповідальних осіб	Підвищення узгодженості міжпідроздільних дій
Неформальний характер електронних комунікацій	Упорядкування використання месенджерів для виробничих питань	Підвищення оперативності та контрольованості інформаційних потоків
Залежність комунікацій від особистих якостей керівників	Навчання керівників середньої ланки базовим навичкам управлінських комунікацій	Уніфікація підходів до комунікації, підвищення управлінської культури

Запропоновані заходи з удосконалення системи оплати та стимулювання праці орієнтовані на поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації та можуть бути впроваджені без суттєвого збільшення фонду оплати праці. Їх реалізація сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, зміцненню трудової дисципліни та підвищенню загальної ефективності організації праці персоналу.

Ефективність організації праці персоналу значною мірою визначається якістю внутрішніх комунікацій, які забезпечують узгодженість дій працівників, своєчасне доведення управлінських рішень та формування зворотного зв'язку між рівнями управління. Для виробничих підприємств із багатоступеневою структурою, до яких належить ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод", внутрішні комунікації виступають не лише інструментом передачі інформації, а й важливим чинником стабільності виробничого процесу. Результати аналізу свідчать, що на підприємстві внутрішні комунікації загалом забезпечують функціонування виробничої діяльності, однак мають низку суттєвих недоліків. Передача інформації здійснюється переважно в усній та неформальній формі, що підвищує ризик її викривлення, втрати частини управлінського змісту та неоднакового трактування виробничих завдань працівниками. Формалізовані канали комунікації використовуються обмежено і не завжди інтегровані в повсякденну практику управління персоналом. Вертикальні комунікації характеризуються своєчасністю доведення завдань, однак не завжди забезпечують достатній рівень чіткості та зворотного зв'язку. Висхідні комунікації, попри їх формальну наявність, використовуються недостатньо активно, що обмежує можливості керівництва своєчасно реагувати на проблеми, пов'язані з організацією праці та використанням робочого часу. У результаті частина управ-

лінських рішень приймається без повної інформації про реальний стан виробничих процесів.

Горизонтальні комунікації між підрозділами мають фрагментарний характер і значною мірою залежать від особистих контактів працівників та керівників середньої ланки. За таких умов виникають труднощі в координації дій між цехами, що може призводити до локальних збоїв у виробничому процесі та зниження загальної результативності діяльності підприємства.

Особливу роль у системі внутрішніх комунікацій відіграють керівники середньої ланки, які виступають основними провідниками управлінської інформації. Водночас їх перевантаження комунікаційними та організаційними функціями, а також залежність якості комунікацій від індивідуальних управлінських стилів знижують ефективність комунікаційної взаємодії в цілому.

В умовах скорочення чисельності персоналу та зростання інтенсивності праці недоліки внутрішніх комунікацій набувають особливої ваги, оскільки безпосередньо впливають на трудову дисципліну, продуктивність праці та психологічний клімат у колективі. Відсутність системного підходу до організації внутрішніх комунікацій обмежує можливості підприємства щодо підвищення ефективності управління персоналом і адаптації до зовнішніх викликів. Отже, результати проведеного аналізу свідчать про об'єктивну необхідність удосконалення системи внутрішніх комунікацій у менеджменті персоналу ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод". Запровадження більш структурованих, прозорих і узгоджених комунікаційних механізмів дозволить підвищити керованість трудових процесів, зменшити інформаційні втрати та створити передумови для зростання ефективності організації праці персоналу. Виявлені проблеми внутрішніх комунікацій ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод" свідчать про необхідність переходу від переважно неформальної моделі обміну інформацією до більш структурованої та керованої системи комунікацій. З метою підвищення ефективності організації праці, узгодженості дій персоналу та якості управлінських рішень доцільно визначити конкретні напрями вдосконалення внутрішніх комунікацій, які можуть бути реалізовані без суттєвих фінансових витрат та з урахуванням реальних умов функціонування підприємства. Для цього запропоновано узагальнюючу таблицю 5, у якій систематизовано ключові проблеми комунікаційних процесів, відповідні управлінські заходи та очікувані результати їх впровадження.

Запропоновані напрями вдосконалення внутрішніх комунікацій орієнтовані на усунення ключових проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод". Їх реалізація не потребує значних фінансових ресурсів, проте передбачає організаційні зміни та активну участь керівників середньої ланки. Очікуваним результатом впровадження запропонованих заходів є підвищення чіткості управлінських рішень,

зменшення інформаційних втрат, посилення зворотного зв'язку та покращення координації дій персоналу. У сукупності це створює передумови для зростання ефективності організації праці, зміцнення трудової дисципліни та покращення психологічного клімату в колективі. Упровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод" має забезпечити комплексний соціально-економічний ефект. Для узагальнення очікуваних результатів доцільно систематизувати соціальні та економічні ефекти від реалізації запропонованих заходів у вигляді таблиці 6.

На відміну від суто техніко-економічних рішень, запропоновані заходи орієнтовані насамперед на покращення управлінських процесів, координації дій персоналу та якості інформаційного обміну, що опосередковано впливає на результати діяльності підприємства. Наведені в таблиці 6 результати свідчать, що реалізація запропонованих заходів має комплексний характер і спрямована як на покращення соціальних аспектів організації праці, так і на підвищення економічної результативності діяльності підприємства. Соціальний ефект проявляється у покращенні психологічного клімату, підвищенні рівня інформованості персоналу, зміцненні трудової дисципліни та зростанні ролі керівників середньої ланки як ефективних координаторів виробничих процесів. Економічний ефект очікується у вигляді більш раціонального використання робочого часу, подальшого зростання продуктивності праці та стабілізації фінансових результатів діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано напрями підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій на підприємстві. На основі SWOT-аналізу визначено ключові проблеми та потенційні можливості розвитку системи менеджменту персоналу. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організації робочих процесів, оптимізацію навантаження персоналу, підвищення ролі керівників середньої ланки як комунікаційних координаторів, формалізацію окремих комунікаційних потоків і розвиток зворотного зв'язку. При подальших дослідженнях доцільне застосування креативних інструментів в організації праці: гнучкі графіки та формати роботи, проєкти та крос-функціональні команди, гейміфікацію: Інструментами для внутрішньої комунікації слугуватимуть програмні платформи, створені для сприяння ефективній комунікації та співпраці між працівниками в межах організації: мультиплатформність, інтерактивні формати, контент-маркетинг для співробітників.

Література:

1. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2021. Т. 32 (71), № 6 (3). С. 112—119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32\(71\)_6\(3\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32(71)_6(3)_22)

Таблиця 6. Очікуваний соціально-економічний ефект від впровадження запропонованих заходів у ПрАТ "Новоолександрівський цегельний завод"

Напрямок впливу	Характер змін	Очікуваний ефект для підприємства
Організація праці персоналу	Чіткіший розподіл завдань, зменшення дублювання функцій	Підвищення узгодженості трудових процесів
Використання робочого часу	Скорочення втрат часу через неузгоджені дії	Раціональніше використання фонду робочого часу
Продуктивність праці	Покращення координації та інформування персоналу	Подальше зростання виробітку на одного працівника
Трудова дисципліна	Чіткість управлінських вказівок і контроль виконання	Зменшення порушень режиму праці
Роль керівників середньої ланки	Зменшення інформаційного перевантаження	Підвищення якості управлінських рішень
Внутрішні комунікації	Формалізація ключових інформаційних потоків	Зниження ризику викривлення інформації
Психологічний клімат	Покращення зворотного зв'язку	Підвищення залученості та відповідальності персоналу
Соціальна стабільність колективу	Зрозумілі правила взаємодії та управління	Зменшення напруженості в трудовому колективі
Фінансові результати	Опосередкований вплив через продуктивність праці	Стабілізація результатів діяльності підприємства

2. Гринчак Н.А., Булах Т.М., Іващенко О.А. Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних компаній. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2021. № 3—4. С. 72—79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhasat_2021_3-4_10

3. Пухай О.А. Ефективні інструменти HR менеджменту в управлінні персоналом в умовах війни. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2025. № 6 (1). С. 146—153. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6(1)_21)

4. 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. № 1. С. 84—88.

References:

1. Baranets'ka, A. (2021), "Information and communication management: crisis practices", Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Filohiia. Zhurnalistyka, vol. 32(71), no. 6 (3), pp. 112—119, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32\(71\)_6\(3\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32(71)_6(3)_22) (Accessed 30 Dec 2025).

2. Hrynchak, N.A. Bulakh, T.M. and Ivaschenko, O.A. (2021), "Effective communication management as a factor in the development of modern international companies", Naukovy visnyk Natsional'noi akademii statystyky, obliku ta audytu, vol. 3—4, pp. 72—79, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhasat_2021_3-4_10 (Accessed 30 Dec 2025).

3. Pukhaj, O.A. (2025), "Effective HR management tools in personnel management in wartime", Mizhnarodnyj naukovy zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky, vol. 6 (1), pp. 146—153, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6(1)_21) (Accessed 30 Dec 2025).

4. Shapoval, O.A. (2025), "Communicative abilities and leadership qualities in the organizational behavior of an operations manager as a means of increasing the efficiency of the personnel management system", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 1, pp. 84—88.

Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.