

О. А. Шаповал,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України, м. Харків
ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1939-9811

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.171

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ КОМУНІКАТИВНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

O. Shapoval,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Finances, National Academy of National Guard of Ukraine, Kharkiv, Ukraine

HR MANAGEMENT AND LEADERSHIP TECHNOLOGIES IN MANAGING
THE COMMUNICATIVE INTERACTION OF ENTERPRISE
PERSONNEL

У даній статті розглянуто HR-менеджмент та технології лідерства в управлінні комунікативною взаємодією персоналу підприємства. Охарактеризовано значення людських ресурсів (HR) в сучасних умовах, що набуває особливого сенсу для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його високої конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Визначено поняття комунікативної взаємодії персоналу підприємства. Розкрито функції комунікативної взаємодії персоналу підприємства. Охарактеризовано ключові комунікативні навички керівника-лідера. Сформовано новітні запити до лідерства керівників. Визначено актуальні позиції сучасного HR-менеджменту. Наведено низку специфічних особливостей діяльності працівників в Україні в умовах дії воєнного стану. Охарактеризовано негативні наслідки у діяльності колективу підприємства, яким запобігають технології сучасного HR-менеджменту. Встановлено значення лідерських комунікацій на сучасному етапі розвитку бізнес-процесів.

This article examines HR management and leadership technologies in managing the communicative interaction of enterprise personnel. The importance of human resources (HR) in modern conditions is characterized, which acquires special meaning for increasing the competitiveness of the enterprise and ensuring its high competitiveness and financial stability. The concept of communicative interaction of enterprise personnel is defined. The functions of communicative interaction of enterprise personnel are revealed. The key communicative skills of a manager-leader are characterized. The latest demands for leadership of managers are formed. The current positions of modern HR management are determined. A number of specific features of the activities of employees in Ukraine under martial law are given. The negative consequences in the activities of the enterprise team, which are prevented by modern HR management technologies, are characterized. The importance of leadership communications at the current stage of business process development is established. Modern military, geopolitical, ideological and complex economic realities are becoming real challenges for the transformation of the personnel management system at domestic enterprises. That is why personnel strategies, leadership technologies and methods of building communication interaction, which were actively used in peacetime, now require significant improvement. This is due,

first of all, to significant changes in the labor market and changes in the needs of employees, which are now mainly formed under the influence of an increased need for security and a certain guarantee of stability in the future. Modern HR management and leadership technologies at the enterprise are aimed at developing the staff, reducing turnover, using relevant motivators of professional activity, but their effectiveness will be high only if high-quality communication is built, which strengthens trust in the team, helps increase staff engagement and reduce the level of resistance to change. Such coordinated teamwork is necessary for a clear understanding of management expectations and effective performance of professional tasks.

Ключові слова: HR-менеджмент, комунікація, комунікативна взаємодія, лідер, лідерські якості, управління персоналом, керівник.

Key words: HR management, communication, communicative interaction, leader, leadership qualities, personnel management, manager.

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

Постійні зміни на ринку праці, трансформаційні та глобалізаційні процеси в сучасному економічному просторі та масштабне впровадження цифрових технологій в усі сфери життя стали ключовими аспектами для формування нових вимог щодо HR-менеджменту та комунікативної взаємодії персоналу підприємства.

Значення людських ресурсів (HR) в сучасних умовах набуває особливого сенсу для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його фінансової стійкості. Ефективна комунікативна взаємодія зараз стає базовою необхідністю не тільки щодо інформаційного обміну, але й щодо психологічної взаєморозуміння та співпраці персоналу підприємства. Не менш важливого значення в цьому процесі набувають лідерські технології, як засоби формування командної роботи та способи досягнення особистісних цілей кожного члена колективу та загальної мети діяльності підприємства.

Особливо актуальними ці питання стають у теперішній час для вітчизняних підприємств, які працюють в умовах економічного та психологічного тягара війни, жорстких безпекових обмежень, напруженості в міжособистісних стосунках.

Отже, розвиток HR-менеджменту та технологій лідерства в управлінні комунікативною взаємодією персоналу буде мати позитивний вплив на продуктивність працівників, відповідно й на ефективність діяльності всього підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні засади актуального на сьогодні питання комунікативної взаємодії співробітників на основі ефективного HR-менеджменту та сучасних технологій лідерства розглядають багато науковців, зокрема Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. Касяненко Я., Єременко Л.

Особлива увага у сучасних наукових працях приділяється впливу лідерських технологій на HR-процеси та комунікацію. У роботах Пономарьова О., Орел Ю., Чернікової Н, Чеботарьова К. акцентується важливість трансформації системи управління персоналом на практичну спрямованість вмінь та навичок керівників-лідерів у розвитку особистісного потенціалу працівників та створенню ефективної комунікативної взаємодії як основи професійного спілкування.

Але незважаючи на достатньо глибокий аналіз цієї проблеми, необхідні більш ґрунтовні дослідження впливу лідерських технологій на ефективність HR-менеджменту та комунікативної взаємодії працівників підприємства у сучасних умовах ведення бізнес-процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної роботи є виявлення ключових аспектів та особливостей використання лідерських технологій у HR-менеджменті та підвищенні ефективності комунікативної взаємодії працівників підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні воєнні, геополітичні, ідеологічні та складні економічні реалії стають справжніми викликами для трансформації системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Саме тому кадрові стратегії, лідерські технології та способи побудови комунікаційної взаємодії, що активно використовувались в умовах мирного часу, зараз потребують значного вдосконалення. Це зумовлено, насамперед, значними змінами на ринку праці та змінами потреб працівників, які зараз в основному формуються під впливом підвищеної потреби в безпеці та певній запоручі стабільності в майбутньому.

Одним із найважливіших чинників успішної реалізації HR-менеджменту на українських підприємствах в складних умовах сьогодення стає побудова системи зовнішніх та внутрішніх комунікацій, яка забезпечує зміцнення корпоративної культури, прозорість процесів взаємодії та забезпечує підвищення мотивації персоналу.

Неефективні комунікації можуть стати причиною зниження ефективності функціонування колективу та підприємства в цілому, сприяти збільшенню плінності кадрів та викликати конфліктні ситуації та непорозуміння під час виконання професійних завдань [1].

Комунікативна взаємодія персоналу підприємства — це процес обміну інформацією, думками та навіть емоціями між членами колективу, що включає офіційні та неофіційні канали комунікації та забезпечує налагодження ділових відносин, морально-психологічного клімату та інтеграцію зусиль для досягнення цілей підприємства.

Тобто ефективність управління персоналом напряму залежить від здатності керівництва підприємства забезпечити стабільну, прозору та успішну комунікацію на всіх управлінських ланках.

Зважаючи на це, успішна комунікативна взаємодія стає ключовим чинником підтримки ефективного онбордингу персоналу, утримання конкурентних переваг підприємства та реалізації його стратегічної мети [2].

Сучасний HR-менеджмент та технології лідерства на підприємстві спрямовані на розвиток кадрового складу, зниження плінності, використання актуальних мотиваторів професійної діяльності, але їх ефективність буде високою тільки у разі побудови якісної комунікації, яка зміцнює довіру в колективі, допомагає підвищувати замученість персоналу та знижувати рівень опору змінам. Така злагоджена командна робота необхідна для чіткого розуміння очікувань керівництва та результативного виконання професійних завдань.

Серед функцій, які виконує комунікативна взаємодія, можна виокремити наступні:

- мотиваційна, тобто заохочення працівників до плідної праці та підтримка їхньої лояльності до сприйняття організаційних цінностей;
- регулятивна, тобто формування організаційної поведінки через прозорість в комунікаціях;
- інформативна, тобто надання оперативної та чіткої інформації щодо здійснення діяльності та виконання завдань [3].

Тобто комунікативна взаємодія є не лише засобом підтримки узгодженості та ефективності діяльності колективу підприємства, але й ключовим чинником обраної стратегії управління персоналом.

Система HR-менеджменту знаходиться у постійній трансформації через поточні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Не дивлячись на цю динамічність економічних, політичних та соціальних чинників, методи управління персоналом завжди залишається ключовою потребою будь-якої компанії, тому що людський капітал є одним з найважливіших аспектів конкурентоспроможності.

Саме тому актуальними позиціями сучасного HR-менеджменту є:

— ефективна автоматизація процесів управління персоналом: постійна еволюція HR-технологій вимагає їхнього ретельного аналізу та усвідомленого впровадження. Зважаючи на це, необхідно звернути увагу на такі digital-технології, які набули широкого використання в сучасних умовах, а саме:

1) E-Learning — отримання знань у будь-який час та у будь-якому місті за допомогою електронних ре-

сурсів, що сприяє економії коштів на навчання та більш гнучкому підходу працівників до власного підвищення кваліфікації;

2) Learning Management Systems — системи, що дозволяють аналізувати навчальний процес співробітників;

3) HR analytics — сприяють прийняттю управлінських кадрових рішень завдяки використанню великих даних (Big Data), що удосконалює процес відбору, наймання та розвитку працівників;

4) Artificial Intelligence — штучний інтелект допомагає в розробці планів управління персоналом та інтеграції їх у бізнес-процеси компанії;

5) Robotic Process Automation — дозволяє значно підвищити продуктивність праці завдяки автоматизації каналів комунікації та підвищенню комунікативної взаємодії;

6) Smart-рекрутинг — сприяє спрощенню та прискоренню процесу підбору кандидатів на вакантні посади;

7) Human Resource Management System — допомагає підприємствам керувати інформаційними масивами щодо кадрового складу (облік робочого часу, графік відпусток, нарахування зарплати та преміювання, тощо);

— аутсорсинг системи управління персоналом, а саме співпраця з консалтинговими компаніями для виконання аудиту, збору даних та аналізу ключових показників ефективності;

— лідерство як основна концепція системи HR-менеджменту. Це сучасна якість кадрового менеджменту, у якій важливе значення відіграє не ієрархія посади, а ступінь впливу керівника, тобто його вміння та здатність надихати трудовий колектив, вести його до спільної мети на засадах творчості, активності, довіри, поваги та стратегічного мислення. Це одна з найважливіших складових сучасних HR-систем.

Провідний керівник-лідер повинен володіти наступними компетентностями:

- глибокі професійні знання;
- кризова стійкість;
- критичне мислення;
- креативність;
- гнучкість;
- амбітність;
- харизматичність;
- вміння побудови командних взаємовідносин;
- висока мотивація та самомотивація;
- ефективна комунікація;
- емпатичність та доброзичливість [4].

У сучасних умовах трансформаційних змін, які супроводжуються тотальним використанням digital-технологій, важливе значення мають нові компетентності керівників щодо вміння адаптуватись до стресових ситуацій, швидких змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, вміння здійснювати вплив на співробітників, чітко вибудовувати бізнес-процеси, зміцнювати згуртованість та прагнення до спільної праці, правильно розставляти акценти в стратегічному плануванні. Тобто такі лідерські якості в сучасному HR-менеджменті є рушійними чинниками щодо підвищення ефективності діяльності трудового колективу та підприємства в цілому.

Отже, зміни та виклики сьогодення формують новітні запити до лідерства керівників, такі як:

— вміння брати на себе відповідальність за прийняті управлінські рішення;

— органічне поєднання професійних управлінських знань з лідерськими якостями, зазначеними вище;

— вміння інтегрувати цілі та прагнення членів колективу в стратегічні плани діяльності підприємства.

Вимоги сьогодення вимагають керівників, що здатні ефективно управляти персоналом та організовувати його діяльність з можливістю миттєвого реагування на поточні зміни та перебіг подій, як на підприємстві, так і в суспільстві в цілому.

Ефективний керівник-лідер сьогодні — це компетентна людина, яка здатна налагодити комунікативну взаємодію, сприяти створенню позитивного соціально-психологічного клімату серед підлеглих, підвищити їхню зацікавленість роботою, обходити конфліктні ситуації, або вдало їх вирішувати у разі виникнення.

Зараз вкрай актуальними є саме людино-центричні моделі HR-менеджменту. Орієнтація на інтереси, проблеми та запити працівників стає необхідним елементом успішної діяльності компаній, тому що задоволеність співробітників напряму впливає на результативність здійснення бізнес-процесів. Це диктується не лише вимогами трансформаційних процесів у нашій країні та світі, але й стрімким нарощуванням викликів щодо інтелектуального потенціалу співробітників та їхніх професійних здібностей та вмінь.

Але одночасно з цим, запити працівників в умовах дії воєнного стану дуже активно спрямовуються в бік збільшення мобільності у виконанні професійних завдань, можливості дистанційної роботи з використанням цифрових технологій та підвищених гарантій захищеності, безпеки та психологічної підтримки у разі виникнення складних як професійних, так і життєвих ситуацій. [5]

Діяльність працівників в Україні зараз має певні специфічні особливості, що сформувались під впливом воєнних реалій:

— значні зміни у трудовому законодавстві;

— активні міграційні процеси як зовнішні, так і внутрішні;

— значні руйнування великої кількості підприємств або їхнє переміщення на інші більш безпечні території;

— мобілізація великої кількості чоловіків та жінок;

— значні енергетичні проблеми;

— великі труднощі у логістичних процесах.

Також на поведінку працівників мають значний вплив такі чинники як стрімке зростання вимог до професійних вмінь та навичок, швидка зміна на ринку праці у запитах на актуальні професії й, нарешті, досить поширені випадки професійного вигорання.

Саме тому в даному випадку від професійних лідерських якостей керівника напряму залежать результати діяльності колективу, його згуртованість та сталість кадрового складу підприємства. [6]

Ефективні технології сучасного HR-менеджменту мають запобігати виникненню таких негативних наслідків у діяльності колективу підприємства, як:

— недотримання чинного трудового законодавства;

— незацікавленість працівників у результатах професійної діяльності;

— перешкоди у професійному зростанні;

— відсутність єдності вимог для всіх членів трудового колективу;

— нав'язування особистих інтересів та потреб керівників та інтерпретація їх як колективних.

Керівник-лідер має створювати гідні умови для налагодження ефективної співпраці та комунікації між працівниками. Такий підхід сприятиме забезпеченню оптимальної координації та оперативному вирішенню проблем, використовуючи ключові функції взаємодії: інформування, обмін думками, спільне прийняття рішень, планування, оцінювання продуктивності, розподіл обов'язків, а також колективну діяльність і відповідальність.

Окрім цього, важливо сприяти розвитку культури комунікації як інтегрального складника корпоративного середовища. Спільні цінності, ментальні настанови та усталені моделі поведінки можуть стати чинником, що об'єднує, сприяючи гармонійному взаєморозумінню, створенню позитивного клімату командної співпраці та зміцненню колективної згуртованості.

Ефективний HR-менеджмент має сприяти матеріальній та соціальній задоволеності працівників підприємства, тобто керівництво повинно забезпечити співробітників гідною заробітною платою та соціальними гарантіями для того, щоб вони почували себе в більш безпечно та захищено й, відповідно, були більш зацікавлені у високих результатах праці задля процвітання та фінансової стійкості компанії.

Отже, стрімкий суспільний розвиток, швидка зміна правил життя в сучасних реаліях вимагають від HR-систем підприємства та його керівників-лідерів прийняття активних управлінських рішень та створення ефективної комунікаційної взаємодії в загальній системі управління компанією [7].

Одним із шляхів ефективної співпраці трудового колективу можна визначити командну роботу зі створенням робочої групи. Такий процес може складатися з наступних етапів:

по-перше, це залучення до робочої групи професіоналів підприємства, які є ініціативними, творчими, готовими до прийняття нестандартних та креативних рішень, що в подальшому стане ключовим чинником створення нових ідей та варіантів подальшої діяльності;

по-друге, розподіл обов'язків між членами робочої групи та призначення керівника, відповідального виконання;

по-третє, визначення змісту роботи, розробка плану виконання завдання та окреслення очікуваних результатів;

по-четверте, фіксація етапів та термінів виконання, контроль за результатами та звітність щодо виконання завдання.

Таким чином, керівник-лідер створить комунікаційну взаємодію на основі співпраці, чіткого розподілу ролей та обов'язків, сформує засади взаємної допомоги та підтримки, об'єднає колектив заради досягнення спільної мети.

Основною концепцією HR-менеджменту має стати комбінація класичних методів управління з сучасними концепціями управління персоналом та технологіями лідерства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи проведене дослідження, слід зазначити, що основними рисами сучасного HR-менеджменту мають стати лідерські якості керівників та ефективно побудована комунікативна взаємодія персоналу підприємства.

Підприємство здатне досягти економічного зростання та стати лідером у своїй сфері діяльності лише за умов, коли керівники вміють надихати команду, спрямовувати її до реалізації спільної мети, формувати міцні взаємини у колективі, користуватися авторитетом і повагою серед підлеглих. Вони мають володіти природними якостями, що забезпечують максимальну користь для колективу: високим рівнем професіоналізму, креативним мисленням, здатністю оперативно ухвалювати рішення, чесністю, енергійністю, принциповістю, харизмою, бажанням до постійного саморозвитку і вдосконалення, а також прагненням заохочувати персонал до безперервного навчання та професійного зростання.

Щодо подальших досліджень, то перспективами таких можна визначити оцінку впливу ефективності комунікативної взаємодії та використання технологій лідерства в HR-менеджменті на фінансові результати діяльності підприємства.

Література:

1. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. ТНТУ. 2020. № 3 (64). С. 147—156. DOI: https://doi.org/10.33108/galician-visnyk_tntu2020.03.147
2. Єременко Л. В. Роль емоційного інтелекту у професійній компетентності керівника. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки. 2017. Вип. 1, т. 2. С. 150—155.
3. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. Київ.: КНЕУ, 2014. 398 с.
4. Пономарьов О. С. Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей. Теорія і практика управління соціальними системами, 2015. № 3. С. 93—101.
5. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7954499>
6. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка. 2023. № 3 (03). С. 70—75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
7. Шаповал О. А. Лідерський потенціал операційного менеджера як ключовий чинник стратегічних комунікацій системи управління персоналом. Інфраструктура ринку, 2024. Вип. 79. С. 282—285. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-48>

References:

1. Danylevych, N. Rudakova, S. Shchetinina, L. and Kasianenko, Ya. (2020), "Digitalization of HR processes in modern realities", Halytskyi ekonomichnyi visnyk. TNTU, vol. 3 (64), pp. 147—156.

2. Yeremenko, L. V. (2017), "The role of emotional intelligence in the professional competence of the manager", Zbirnyk naukovykh prats Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Psykholohichni nauky, vol. 1 (2), pp. 150—155.

3. Daniuk, V. M. and Petiukh, V. M. (2014), Menedzhment personalu [Personnel Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Ponomarov, O.S. (2015), "The phenomenon of leadership in the space of social values", Teoriya i praktyka upravlinnya sotsialnymi systemamy, vol. 3, pp. 93—101.

5. Orel, Yu.L. and Smahliuk, A.A. (2023), "HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization", Akademichni vizii, vol. 19.

6. Chernikova, N.M. Voronina, V.L. and Chebotarov, K.H. (2023), "Innovative approaches to managing HR processes at domestic enterprises", Transformatsiina ekonomika, vol. 3 (03), pp. 70—75.

7. Shapoval, O. A. (2024), "Leadership potential of an operational manager as a key factor in strategic communications of the HR management system", Infrastruktura rynku, vol. 79, pp. 282—285.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.02.26

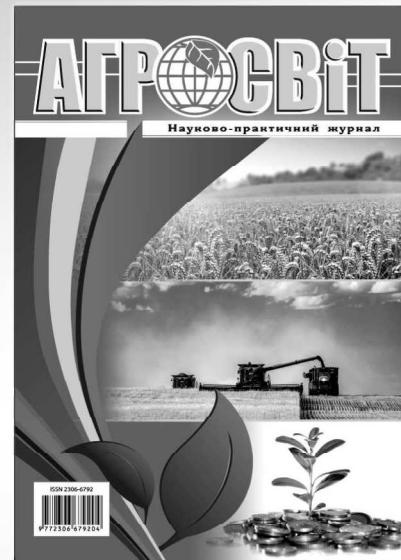
Професійно рецензовано / Revised: 09.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292