



Менеджмент

УДК 658.3:004.738.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15367717>

Проблеми формування організаційно-комунікаційного механізму в системі управління персоналом підприємства

Віталій Васильович Шляхетко

кандидат економічних наук, доцент,
кафедра менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-0184-6871>

Віталій Михайлович Фляк

аспірант,
кафедра менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна,
<https://orcid.org/0009-0008-1081-2738>

Прийнято: 24.04.2025 | Опубліковано: 05.05.2025

Анотація. Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад формування ефективного організаційно-комунікаційного механізму в системі управління персоналом підприємства та доведення його критичної ролі у зміцненні продуктивності, залученості й безпекового потенціалу трудового колективу в умовах цифрової турбулентності. Об'єктом виступає сукупність взаємозв'язків між інформаційними потоками, культурними чинниками та технологічними платформами, що визначають якість



комунікації всередині підприємства. Доведено, що стрімка цифрова трансформація, поширення віддалених і гібридних форматів праці, а також підвищена турбулентність світових ринків зробили управління персоналом критичним фактором сталості й конкурентоспроможності будь-якого підприємства. У цих умовах формування дієвого організаційно-комунікаційного механізму перетворюється на системне завдання. У статті визначено концептуальний зміст організаційно-комунікаційного механізму як інтегративної системи, що поєднує стратегію, структуру, процеси та людський капітал підприємства у єдиному інформаційному континуумі. Охарактеризовано ключові сутнісні засади сучасного розуміння механізму: системно-інтегративну природу, людиноцентричний та емпатійний вектор, динамічну адаптивність і технологічну, даноорієнтовану підтримку. Встановлено, що саме баланс цих засад забезпечує узгодженість стратегічних цілей із повсякденною поведінкою персоналу й підвищує безпековість сучасного підприємства до турбулентних змін. Описано основні параметри організаційно-комунікаційного механізму: архітектуру каналів, швидкість і регулярність зворотного зв'язку, рівень прозорості й довіри, інтегровану безпеку та конфіденційність, механізми управління знаннями й навчання, а також систему метрик ефективності. Результати дослідження обґрунтовують необхідність системного підходу до формування організаційно-комунікаційного механізму як передумови інноваційного розвитку та стійкого зростання підприємства.

Ключові слова: *управління персоналом, організаційно-комунікаційний механізм, інформаційна безпека, безпековий потенціал, безпековий аспект, управлінська діяльність*



**Problems of forming an organizational and communication mechanism in the
enterprise personnel management system**

Vitaliy Shliakhetko

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Vitaliy Flyak

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

***Abstract.** The purpose of the article is to substantiate the theoretical and applied principles of forming an effective organizational and communication mechanism in the enterprise personnel management system and to prove its critical role in strengthening the productivity, involvement and security potential of the workforce in conditions of digital turbulence. The object is the set of relationships between information flows, cultural factors and technological platforms that determine the quality of communication within the enterprise. It is proven that the rapid digital transformation, the spread of remote and hybrid work formats, as well as the increased turbulence of world markets have made personnel management a critical factor in the sustainability and competitiveness of any enterprise. In these conditions, the formation of an effective organizational and communication mechanism becomes a systemic task. The article defines the conceptual content of the organizational and communication mechanism as an integrative system that combines the strategy, structure, processes and human capital of the enterprise in a single information continuum. The key essential principles of the modern understanding of the mechanism are characterized: system-integrative nature, human-centric and empathetic vector, dynamic adaptability and technological, data-oriented support. It is established that it is the balance of these principles that*



ensures the consistency of strategic goals with the everyday behavior of personnel and increases the security of a modern enterprise against turbulent changes. The main parameters of the organizational and communication mechanism are described: channel architecture, speed and regularity of feedback, level of transparency and trust, integrated security and confidentiality, mechanisms of knowledge management and learning, as well as a system of performance metrics. The results of the study substantiate the need for a systemic approach to the formation of the organizational and communication mechanism as a prerequisite for innovative development and sustainable growth of the enterprise.

Keywords: *personnel management, organizational and communication mechanism, information security, security potential, security aspect, management activity*

Постановка проблеми. Стрімка цифрова трансформація, поширення віддалених і гібридних форматів праці, а також підвищена турбулентність світових ринків зробили управління персоналом критичним фактором сталості й конкурентоспроможності будь-якого підприємства. У цих умовах формування дієвого організаційно-комунікаційного механізму перетворюється на системне завдання: без цілісної архітектури внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків неможливо забезпечити швидку координацію дій, адаптивність до змін і збереження соціального капіталу. Актуальність проблеми загострюється тим, що традиційні ієрархічні канали зазвичай не встигають передавати знання з необхідною швидкістю, що призводить до затримок у прийнятті рішень і втрати ініціативи на динамічних ринках.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одні з перших теоретичних підходів до трактування кадрової безпеки як самостійного об'єкта досліджень подано у працях Л. Томаневич [1], яка розкрила системну природу цього явища та її взаємозв'язок із внутрішніми комунікаційними процесами підприємства. Г. Назарова [2] уточнила передумови побудови цілісної системи кадрової безпеки, підкресливши роль превентивних інформаційних процедур у мінімізації внутрішніх ризиків. О. Сліпа [3] поглибила понятійний апарат, деталізувавши структуру кадрової безпеки й окресливши механізми її забезпечення через формальні й неформальні канали обміну знаннями. Н. Подлужна [4] запропонувала алгоритм розрахунку показників, що враховують демографічний, кваліфікаційний та поведінковий аспекти кадрів, тоді як Г. Назарова та С. Лобазов [5] удосконалили методику інтегрального індексу, ввівши вагомі корекційні коефіцієнти ризику необоротної втрати критичних компетенцій. Обидві роботи наголошують на необхідності швидкої та прозорої комунікації результатів оцінки для своєчасного прийняття коригувальних рішень. Інтеграцію безпекових параметрів у ширші фінансово-економічні рамки управління персоналом дослідив А. Семенченко [6]. Автор довів, що посилення кадрової безпеки через регламентацію інформаційних потоків прямо впливає на фінансово-економічну стійкість підприємства. Ю. Поскрипко [7] розширила оптику, розглянувши комунікаційні практики урядових і громадських взаємин як інструмент зовнішньої підтримки економічної безпеки, що опосередковано формує й внутрішню культуру безпечної поведінки персоналу. У контексті економіки знань важливість людського капіталу й обміну інформацією підкреслює Л. Семенів [8], яка представила модель управління персоналом, де комунікаційні платформи виступають ядром накопичення та трансферу знань. Авторка стверджує, що ефективний організаційно-комунікаційний механізм забезпечує нелінійний приріст інноваційного потенціалу та створює умови для саморозвитку працівників. Найсвіжіший вклад у тему зробили А. Штангрет та О. Силкін [9], які



проаналізували безпекові аспекти управління персоналом у гіпердинамічному середовищі. Дослідники довели, що гнучкі, технологічно підтримані канали комунікації суттєво знижують час реагування на зовнішні загрози, водночас підвищуючи стійкість до внутрішніх криз, включно з професійним вигоранням.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. залишаються прогалини щодо практичної синергії системи кадрової безпеки з організаційно-комунікаційним механізмом управління персоналом, особливо в аспектах адаптивності, людиноцентризму та використання штучного інтелекту для аналітики внутрішніх взаємодій. Практична цінність результатів полягає у можливості застосувати їх для підвищення ефективності управлінської діяльності персоналу сучасних підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад формування ефективного організаційно-комунікаційного механізму в системі управління персоналом підприємства та доведення його критичної ролі у зміцненні продуктивності, залученості й безпекового потенціалу трудового колективу в умовах цифрової турбулентності. Об'єктом виступає сукупність взаємозв'язків між інформаційними потоками, культурними чинниками та технологічними платформами, що визначають якість комунікації всередині підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найперша група проблем виникає на стику розмежування формальної та неформальної комунікації. Формальні канали, закріплені у посадових інструкціях, часто надмірно регламентовані і не дають працівникам простору для обміну ідеями поза межами їхньої функціональної ролі. Неформальні ж мережі існують стихійно, не мають прозорих правил і легко породжують інформаційну асиметрію. У результаті підприємство ризикує втратити цінні інсайти, адже найкреативніші рішення народжуються саме на перетині різних підрозділів. Оптимальний організаційно-комунікаційний механізм має інтегрувати обидві площини, встановлюючи «шлюзи» між офіційними процесами та неформальними



ініціативами, створювати простір, де знання циркулюють швидко, але контрольовано [10-11]. У великих підприємствах вертикальна градація спричиняє «ефект телефону»: повідомлення спотворюються, проходячи крізь численні щаблі. Зворотний зв'язок із виробничого рівня до стратегічного центру запізнюється, а інноваційні пропозиції губляться серед проміжних узгоджень [12-15]. Практика свідчить, що навіть високотехнологічні корпорації втрачають до 20 % потенційних ідей через довгу ланку узгоджень. Проблему можна нівелювати впровадженням плоских структур, кросфункціональних команд і динамічних центрів компетенцій, де рішення ухвалюються ближче до точок виникнення задач (табл.1).

Таблиця 1

Сутнісні засади формування організаційно-комунікаційного механізму в системі управління персоналом підприємства

Засади	Суть й зміст
Системно-інтегративна природа	Організаційно-комунікаційний механізм у сучасному розумінні – це не сума розрізнених каналів, а цілісна архітектура, що поєднує стратегію, структуру, процеси та людський капітал у єдиному континуумі обміну знаннями. Його сутність полягає у взаємному «пронизуванні» формальних і неформальних потоків інформації: регламентовані вказівки швидко синхронізуються з неформальними ініціативами, а проєктні команди дістають прямий доступ до керівництва без зайвих бюрократичних шарів
Людиноцентричний та емпатійний вектор	Підкреслює домінуючу роль людського фактора: комунікація розглядається не як технічна передача даних, а як розбудова довіри, психологічної безпеки й залученості. Механізм орієнтований на емоційний інтелект керівників, відкритий двосторонній діалог, культуру зворотного зв'язку та інклюзію різних поколінь і стилів мислення
Динамічна адаптивність і гнучкість	Здатність механізму переформатовуватися згідно з темпом зовнішніх змін: від радикальних трансформацій ринку до непередбачуваних криз. Це передбачає плоску структуру ухвалення рішень, кросфункціональні скрам-команди, короткі цикли ретроспектив і відкриті «інформаційні радарні станції», що відстежують сигнали середовища
Технологічна й даноорієнтована підтримка	Сучасний механізм базується на цифрових платформах, аналітиці великих даних та інструментах штучного інтелекту, які автоматизують рутинні операції та відкривають доступ до реальних поведінкових патернів

Сформовано автором



Не слід забувати і про зростання обсягу цифрових каналів. Чат-платформи, корпоративні соціальні мережі, системи миттєвих сповіщень і хмарні сховища створюють полікональні середовища, у яких персонал легко тоне в інформаційному шумі. Працівник отримує десятки неперіоритетних повідомлень щогодини й губиться, що справді потребує уваги. Тут необхідні політики «єдиного вікна» для критично важливої інформації, централізовані панелі повідомлень та інструменти автоматичної класифікації даних, підкріплені алгоритмами штучного інтелекту, які фільтрують контент з огляду на роль і контекст користувача.

Після пандемії багато підприємств залишили змішаний режим роботи, і фізична відстань ускладнила синхронізацію дій. Організаційно-комунікаційний механізм має компенсувати відсутність «коридорних розмов» через регулярні стендапи, віртуальні кімнати співпраці та цифрові дошки, де фіксуються всі зміни у реальному часі. Крім того, необхідно вирівнювати часові пояси за допомогою асинхронних інструментів: записаних відеопідсумків, централізованих баз знань і модулів автоперекладу, які усувають мовні бар'єри. Не рідко, цінні напрацювання зберігаються на особистих дисках або в електронній пошті фахівців і стають недоступними після їхнього звільнення. Ефективний організаційно-комунікаційний механізм має включати репозитарії знань, системи тегації та механізми краудсорсингу ідей, що перетворюють неявні знання на явні і роблять їх доступними для всіх підрозділів. Важливо доповнювати технологію культурою обміну: програмами наставництва, внутрішніми конференціями та ротацією кадрів у проектах, бо саме соціальний аспект забезпечує наповнення баз новим контентом (рис.1).

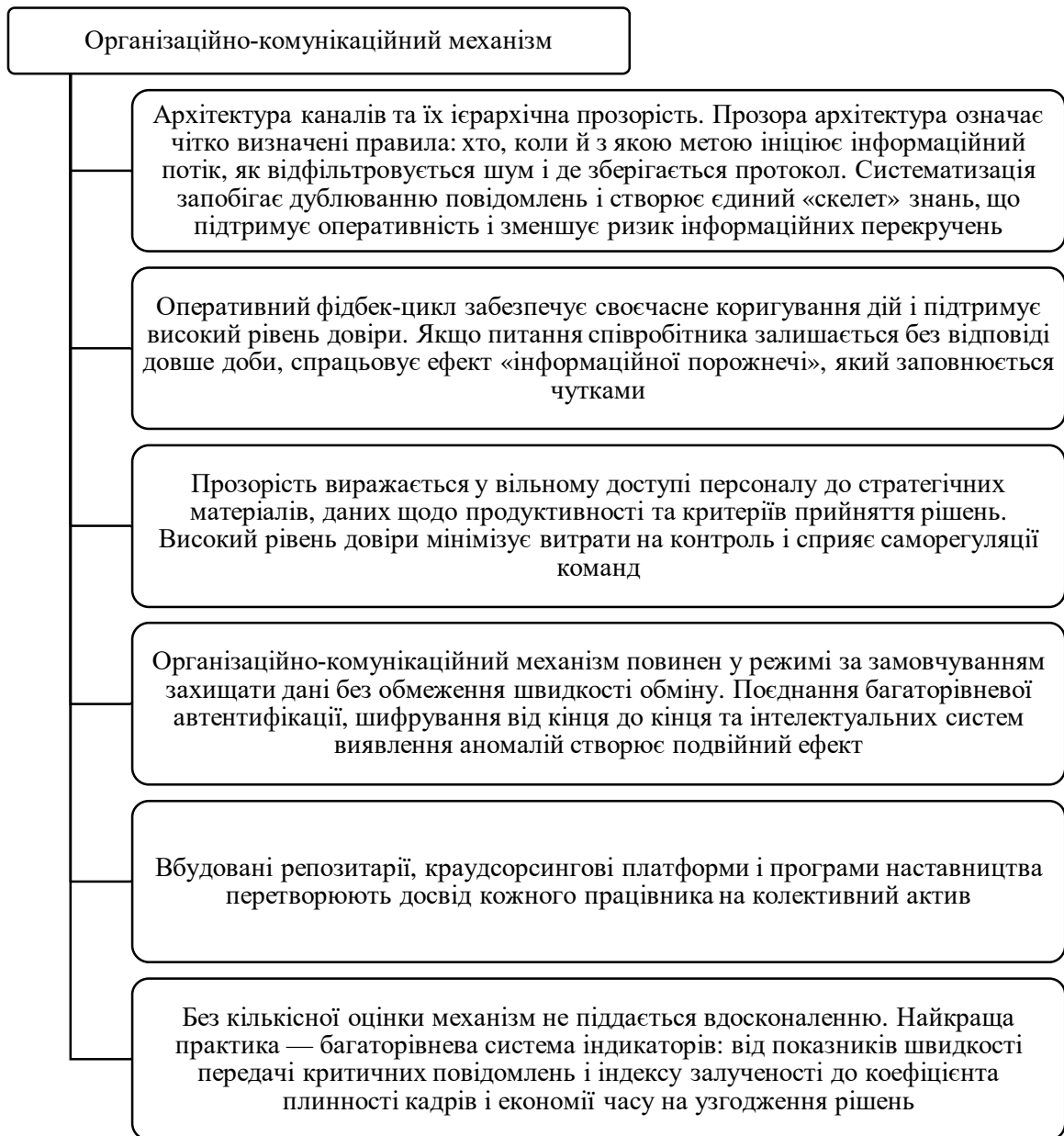


Рис.1. Сучасні інноваційні маркетингові комунікації

Сформовано автором

Поширення гнучких каналів збільшує поверхню атаки для фішингових кампаній і витоків даних. Організаційно-комунікаційний механізм має вбудовувати багаторівневу автентифікацію, політики мінімальних привілеїв і



системи моніторингу аномальних дій користувачів. Важливий також регулярний кібер-гігієнічний тренінг персоналу, який перетворює кожного співробітника на активний елемент захисту. У підсумку підвищується не лише технічна безпека, а й довіра зовнішніх партнерів до репутації підприємства. Інтенсивні цифрові потоки й постійна доступність призводять до вигорання. Тому механізм комунікації повинен регламентувати «тихі години», створювати канали анонімного зворотного зв'язку, а також підтримувати програми ментального здоров'я.

Висновки. Отже, вважаємо, що важливість формування сучасного організаційно-комунікаційного механізму полягає у його здатності одночасно вирішувати технологічні, культурні та безпекові виклики, забезпечуючи підприємству стійкість, інноваційний розвиток і зростання людського капіталу. Без такої системи, управління персоналом ризикує перетворитися на хаотичну сукупність розрізнених дій, що чинитимуть опір будь-яким стратегічним ініціативам. Будь-яка трансформація породжує опір, якщо інформація подається несвоєчасно або у незрозумілій формі. Організаційно-комунікаційний механізм має передбачати багаторівневі плани інформування, де на кожну зміну припадає свій пакет повідомлень, пояснень і інструментів зворотного зв'язку. Лідери проєкту повинні виступати видимими амбасадорами змін, а дані про успіхи транслятивно оприлюднюватися у реальному часі. Коли працівники розуміють логіку й бачать поступ, рівень підтримки реформ зростає експоненційно.

Список використаних джерел

1. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2009. № 1 С. 185-192.



2. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. Вип.15. С. 54–63.
3. Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. Міжнародний науковий журнал Науковий огляд. 2014. Том 2 № 1 (1). С. 56–63.
4. Подлужна Н. О. Кількісна оцінка кадрової безпеки організації. Вісн. Дон. нац. ун-ту. 2011. № 2. С. 160–164.
5. Назарова Г. В., Лобазов С. М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. Економіка: реалії часу. 2015. № 1 (17). С. 134–139.
6. Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. Інформ, ВД «ІНЖЕК». 2015. № 9 (452). С. 428–433.
7. Поскрипко Ю. А. GR- та PR-менеджмент у контексті економічної безпеки: монографія за ред. І. П. Мігус. Черкаси: ПП Чабаренко Ю. А., 2014. С. 317–344.
8. Семенів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія. К.: УБС НБУ, 2011. 406 с.
9. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
10. Криштанович, М., & Силкін, О. Оцінювання стратегічних напрямів реалізації державно-приватного партнерства в царині безпекового розвитку агропромислового сектора. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 1(55), 2025, 44-55. <https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587>
11. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпинець В. В. Управління персоналом: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2014. 188 с.



12. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
13. Руда Т. В., Рудніченко Є. М., Рудий А. М. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Митна справа. 2013. № 1. С. 20–23.
14. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2017. 211 с.
15. Зборовська О. М., Красовська О. Ю. Систематизація існуючих наукових підходів до розвитку бренду підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 17. С. 12–16.