

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА
ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Владислав БІЛОУС

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2025

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Білоусу Владиславу Валерійовичу

1. **Тема роботи:** «Підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу виробничого підприємства»,

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2025 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» за 2022-2024 рр., плани соціально-економічного розвитку, організаційна структура та структура управління, ключові показники фінансової і господарської діяльності, матеріали статистичної звітності підприємства, публікації науковців з теми дослідження.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні засади організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу. 2. Аналіз організації праці та системи внутрішніх комунікацій у ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод». 3. Напрями підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу. 4. Висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

Показники фінансово-економічних результатів та використання ресурсів підприємства

Основні проблеми внутрішніх комунікацій та їх вплив на організацію праці персоналу ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»

Відповідність результатів SWOT-аналізу та запропонованих управлінських рішень

Заходи з удосконалення організації робочих місць та умов праці персоналу

Напрями вдосконалення внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу

План-графік упровадження запропонованих заходів

Порівняння фактичних показників 2024 року та прогнозних значень

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2024	
2.	Збір первинного матеріалу	січень-лютий 2025	
3.	Теоретичні засади організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу	березень-квітень 2025	
4.	Аналіз організації праці та системи внутрішніх комунікацій у ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»	травень-липень 2025	
5.	Напрями підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу	липень-жовтень 2025	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

Владислав БІЛОУС

_____ (ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Олена САВЕНКО

_____ (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу виробничого підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 85 с., 3 рис., 21 табл., 59 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є система менеджменту персоналу виробничого підприємства.

Предметом дослідження є соціально-економічні процеси та організаційно-управлінські механізми організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу виробничого підприємства.

Методи дослідження: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних положень і практичного стану організації праці; індукцію та дедукцію – для формування висновків і узагальнень; порівняльний аналіз – для оцінки динаміки показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу використання трудових і виробничих ресурсів; табличні та графічні методи – для наочного представлення результатів дослідження; SWOT-аналіз – для виявлення проблем і можливостей удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій.

За результатами дослідження розроблено комплекс практичних заходів з удосконалення організації праці, умов праці, системи оплати та стимулювання персоналу, а також внутрішніх комунікацій. Запропоновано програму впровадження заходів і систему показників оцінювання їх ефективності. Проведено прогностичні розрахунки, які свідчать про можливість зростання продуктивності праці, покращення використання робочого часу, зміцнення трудової дисципліни та підвищення фінансових результатів діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ, МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ, ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ТРУДОВА ДИСЦИПЛІНА, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

KEY WORDS

WORK ORGANIZATION, PERSONNEL MANAGEMENT, INTERNAL COMMUNICATIONS, LABOR PRODUCTIVITY, LABOR DISCIPLINE, STAFF MOTIVATION, MANAGEMENT EFFICIENCY

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Сутність, зміст і роль організації праці в системі управління персоналом підприємства	8
1.2. Внутрішні комунікації як інструмент забезпечення ефективної взаємодії персоналу	18
1.3. Вплив організації праці та комунікаційних процесів на результативність діяльності виробничих підприємств	27
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРАТ «НОВООЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИЙ ЗАВОД»	38
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційно-управлінської структури підприємства	38
2.2. Оцінка організації праці персоналу на підприємстві	47
2.3. Аналіз внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу	56
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	66
3.1. Обґрунтування заходів підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій	66
3.2. Програма впровадження запропонованих заходів та оцінка очікуваної ефективності	76
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	83

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність наукового дослідження. 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 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.

Наукові підходи до проблем організації праці, управління персоналом та внутрішніх комунікацій висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Д. МакГрегора, П. Друкера, а також українських науковців – А. Колота, О. Грішної, 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.

У зв'язку з цим обрана тема є актуальною та має важливе теоретичне і практичне значення для розвитку менеджменту персоналу та підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств.

Об'єктом дослідження є система менеджменту персоналу виробничого підприємства.

Предметом дослідження є соціально-економічні процеси та організаційно-управлінські механізми організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу виробничого підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- узагальнити теоретичні підходи до сутності організації праці та внутрішніх комунікацій у менеджменті персоналу;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру та використання трудових ресурсів на підприємстві;
- оцінити умови праці, організацію робочих місць, систему оплати та стимулювання персоналу;
- дослідити стан і ефективність внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу;
- виявити основні проблеми та резерви підвищення ефективності організації праці й комунікаційних процесів;
- розробити практичні заходи з удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій;
- оцінити очікуваний соціально-економічний ефект від упровадження запропонованих заходів.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у роботі використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних положень і практичного стану організації праці; індукцію та дедукцію – для формування висновків і узагальнень; порівняльний аналіз – для оцінки динаміки показників

діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу використання трудових і виробничих ресурсів; табличні та графічні методи – для наочного представлення результатів дослідження; SWOT-аналіз – для виявлення проблем і можливостей удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що: уперше здійснено комплексну оцінку взаємозв'язку організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу виробничого підприємства в умовах скорочення чисельності персоналу; поглиблено підхід до оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій шляхом поєднання організаційних, комунікаційних та соціальних показників; удосконалено практичні підходи до підвищення ефективності організації праці за рахунок формалізації ключових інформаційних потоків і посилення ролі керівників середньої ланки; дістали подальший розвиток рекомендації щодо інтеграції заходів з організації праці та внутрішніх комунікацій у систему менеджменту персоналу виробничого підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці комплексу конкретних пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій, які можуть бути використані в діяльності ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод». Запропоновані заходи рекомендовані до впровадження та можуть бути застосовані на підприємствах виробничого типу зі схожими умовами функціонування.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані та обговорені на науково-практичних конференціях, зокрема: Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, ДДАЕУ, 2025 р.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, зміст і роль організації праці в системі управління персоналом підприємства

Важливим напрямом забезпечення соціальної орієнтації ринкової економіки є належним чином структурована організація праці на всіх рівнях управління. Сьогодні керівники підприємств 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 ринкової економіки. Проте не всі керівники готові змінювати усталені принципи організації праці.

Причиною цього часто є недостатньо глибоке розуміння змісту категорії «організація праці». Як правило, керівники не володіють комплексною інформацією щодо історії розвитку організації праці, специфічних особливостей організації праці на підприємствах різних країн, а також сучасних напрямів її вдосконалення. У результаті вони стикаються з проблемою вибору: «яка модель організації праці є кращою та наскільки ймовірним є успіх її впровадження» [33, с. 108]. Керівники багатьох підприємств прагнуть запозичити ефективні японські й американські методи організації праці, однак при цьому не враховують відмінності в соціально-економічних, культурних і правових умовах функціонування іноземних та вітчизняних підприємств, що зрештою перешкоджає досягненню бажаного результату.

Багато науковців зробили внесок у розвиток і формування поняття «організація праці», тому доцільно розглянути семантику поняття «організація праці», наведену в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи вчених до визначення сутності організації праці

Автори, джерело	Сутність визначення
Арон Е. І.	Організація праці розглядається як комплекс заходів, спрямованих на оптимальне поєднання трудової діяльності персоналу із засобами виробництва з метою забезпечення високої продуктивності праці, а також збереження здоров'я та працездатності працівників.
Білоконенко В. І.	Організація праці являє собою систему управлінських і організаційних заходів, що забезпечують ефективне використання трудового потенціалу, включаючи раціональне розміщення працівників у виробничому процесі, поділ їх на функціональні ланки, вибір методів виконання робіт, нормування й стимулювання праці, організацію та обслуговування робочих місць, а також формування належних умов праці.
Виноградський М. Д. Шканова О. М.	Організація праці трактується як упорядкування трудової діяльності працівників у цілісну систему, що відзначається узгодженістю, внутрішньою впорядкованістю та цілеспрямованістю взаємодії, спрямованої на реалізацію спільних програм і досягнення поставлених цілей.
Золотарева Т. Н.	Організація праці визначається як структурована система взаємодії працівників між собою та із засобами виробництва, що забезпечує узгоджене виконання операцій у межах єдиного виробничого процесу.
Пашуто В. С.	Організація праці – це сукупність заходів організаційного характеру, спрямованих на підвищення результативності трудових процесів шляхом їх систематизації та впорядкування.
Чигринов О. В.	Організація праці розглядається як механізм поєднання безпосередніх виконавців із засобами виробництва, спрямований на формування сприятливих умов для досягнення високих кінцевих соціально-економічних результатів діяльності підприємства.

Отже, організація праці розглядається як упорядкування трудової діяльності людей у цілісну систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного результату з урахуванням конкретних умов здійснення цієї діяльності.

У сучасних умовах функціонування економіки виникає потреба в уточненні поняття «організація праці», яке являє собою складний процес раціонального поєднання робочої сили з предметами та засобами праці, що забезпечує їх ефективне використання і досягнення якісних результатів за відповідних виробничих умов [28].

Організація праці на підприємствах реалізується у конкретних формах, різноманітність яких визначається низкою основних чинників. Розвиток науково-технічного прогресу зумовлює вдосконалення засобів виробництва та, відповідно,

методів управління персоналом. У зв'язку з цим організація праці має постійно оновлюватися з урахуванням накопиченого досвіду й використання сучасних технологій.

Вагомим чинником виступає система організації виробництва, яка передбачає оптимізацію та координацію всіх матеріальних і трудових ресурсів у просторі та часі. Таким чином, система організації виробництва є інструментом формування організації праці на підприємстві. Водночас такі психофізіологічні чинники, як збереження здоров'я працівника в процесі трудової діяльності, підвищення культури та естетики праці, позитивно впливають на її вдосконалення. Значний вплив на організацію праці справляють умови внутрішнього та зовнішнього середовища. До внутрішніх умов належать освітленість, рівень виробничого шуму, вібрації, забруднення повітря та інші фактори, нормування яких сприяє покращенню організації праці на підприємстві. До зовнішніх умов відносять економічну нестабільність і зміни законодавчої бази, від яких залежать теоретичні засади організації праці [22, с. 84].

Динамічний науково-технічний і соціально-економічний розвиток зумовлює необхідність постійного вдосконалення організації праці як одного з дієвих напрямів підвищення результативності діяльності підприємства. Удосконалення організації виробництва і праці, впровадження нових технологій дає змогу не лише ефективно використовувати досягнення науково-технічного прогресу, а й формує підґрунтя для економічного розвитку підприємства, швидкого та якісного задоволення потреб споживачів і реалізації потреб людини у праці.

До основних напрямів удосконалення організації праці в умовах ринкових трансформацій доцільно віднести: упровадження прогресивних робочих прийомів і трудових операцій; раціоналізацію трудових процесів; організацію та обслуговування робочих місць, їх рівномірне й безперебійне забезпечення інструментами та матеріалами; зміцнення трудової дисципліни, підвищення творчої

активності працівників; створення належних умов для праці та життєдіяльності людини.

Організація праці на рівні підприємства розглядається як упорядкування трудової діяльності працівників у цілісну систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного результату з урахуванням конкретних умов здійснення діяльності та рівня відповідальності.

На мікрорівні до основних завдань організації праці належать: планування робочих місць на засадах раціонального поділу праці та поєднання професій; забезпечення узгодженої діяльності працівників на взаємопов'язаних ділянках виробництва; нормування праці відповідно до цільових орієнтирів діяльності підприємства; раціоналізація всього комплексу трудових операцій у процесі виготовлення продукції тощо [25, с. 185].

Аналіз результатів наукових досліджень у сфері економіки праці дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах організацію праці доцільно розглядати з двох позицій. По-перше, як певний стан системи, що складається з конкретних взаємопов'язаних елементів і відповідає цілям виробництва. По-друге, як безперервну та цілеспрямовану діяльність людей, спрямовану на впровадження нововведень у наявну організацію праці з метою приведення її у відповідність до досягнутого рівня розвитку науки, техніки й технологій. Водночас організацію праці доцільно трактувати і як один із найважливіших способів управління, оскільки саме через її механізми здійснюється координація та регулювання виробничого процесу в цілому.

Щодо цільових орієнтирів слід зазначити, що кінцевою метою системи організації праці є створення умов для раціонального й ефективного використання праці персоналу з метою отримання кінцевої продукції високої якості у необхідних обсягах. При цьому підвищенню активності та зацікавленості керівників у зростанні економічної ефективності використання трудових ресурсів може сприяти реалізація комплексу функціональних заходів, що ґрунтуються на таких принципах: пріоритет

соціальних орієнтирів під час розроблення та вибору заходів з реформування умов праці; зниження ресурсоемності виробничих технологій за умови скорочення частки ручної праці; створення й удосконалення внутрішньогалузевої системи мотивації та стимулювання праці; формування системи трудових відносин, орієнтованих на раціональне поєднання ручної й механізованої праці в технологічних процесах.

У змісті організації праці, з урахуванням специфіки завдань, що вирішуються, доцільно виокремити такі основні елементи. Розподіл і кооперація праці передбачають науково обґрунтований розподіл працівників за систематизованими трудовими функціями, видами робіт, механізмами та робочими місцями, а також відповідне групування і поєднання працівників у виробничі колективи. Організація та обслуговування робочих місць охоплюють їх раціональне планування й оснащення з урахуванням антропометричних і фізіологічних характеристик людини та вимог естетики праці, формування ефективної системи обслуговування робочих місць, а також їх атестацію та раціоналізацію [16, с. 70]. Важливе значення має зміцнення трудової дисципліни та стимулювання творчої активності працівників.

Організація підбору персоналу та його розвитку включає планування потреби в робочій силі, професійну орієнтацію і добір кадрів, найм працівників, підвищення їх кваліфікації, а також розроблення й реалізацію концепції розвитку персоналу. Раціоналізація трудових процесів, прийомів і методів праці здійснюється на основі узагальнення прогресивного досвіду, при цьому раціональним вважається такий спосіб організації праці, за якого забезпечуються мінімальні витрати робочого часу. Нормування праці передбачає обґрунтований розрахунок норм витрат на виробництво продукції та надання послуг і виступає базою організації праці та оцінки її ефективності.

Покращення умов праці спрямоване на мінімізацію шкідливого впливу виробничих факторів, зниження надмірних фізичних і психологічних навантажень, а також на формування дієвої системи охорони та безпеки праці. Важливими складовими організації праці є планування й облік праці, а також оптимізація

режимів праці та відпочинку, яка досягається шляхом установаження найбільш раціонального чергування робочого часу і періодів відпочинку протягом зміни, тижня чи місяця. Відпочинок, його зміст і тривалість мають максимально сприяти підтриманню високої працездатності протягом робочого часу [46, с. 80]. Окремим елементом системи організації праці виступають мотивація та оплата праці.

Результати аналізу теоретичних підходів до дослідження організації праці на підприємстві дають підстави стверджувати, що як динамічна категорія організація праці потребує розгляду й вивчення з позицій раціоналізації. Під раціональною організацією праці розуміють таку форму її побудови, яка базується на досягненнях науки та передовому практичному досвіді, забезпечує найефективніше поєднання техніки й людських ресурсів у виробничому процесі, сприяє підвищенню продуктивності праці та збереженню здоров'я людини.

Ґрунтуючись на результатах наукових досліджень, доцільно систематизувати пріоритетні принципи раціональної організації праці персоналу. Слід підкреслити, що будь-яка система організації праці персоналу має базуватися на чітко визначених принципах. До основних з них належать такі.

Принцип науковості передбачає, що заходи з удосконалення організації праці повинні мати наукове обґрунтування та бути перевіреними на практиці з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства і реальних можливостей його розвитку. Принцип комплексності вимагає всебічного та взаємопов'язаного вирішення питань, пов'язаних із впровадженням раціональної організації праці, формуванням трудових колективів, раціоналізацією трудових процесів, поліпшенням умов праці, а також системою стимулювання персоналу. Принцип ефективності означає, що реалізація заходів раціональної організації праці має забезпечувати зростання обсягів виробництва у розрахунку на одного працівника або одну витрачену людино-годину та зниження витрат на одиницю продукції чи виконаних робіт. Принцип гуманності полягає у створенні таких умов праці, за яких забезпечується максимально можливе розкриття здібностей і творчого

потенціалу працівників, досягнення високих результатів праці за одночасного збереження їх здоров'я та працездатності. Важливим доповненням є формування державної системи підтримки проєктного фінансування як чинника сприяння впровадженню сучасних підходів до організації праці [3, с. 176].

Дотримання зазначених принципів створює для керівників підприємств потенційні можливості не лише підвищити продуктивність праці, а й суттєво покращити загальні показники ефективності виробничої діяльності. Водночас ігнорування або порушення цієї системи принципів може призвести до серйозних ускладнень у процесі впровадження раціональної організації праці, що, у свою чергу, спричиняє диспропорції в розміщенні персоналу та нераціональне використання робочої сили.

Доцільно також виокремити й розкрити зміст основних напрямів раціональної організації праці. Насамперед це розроблення та впровадження раціональних форм поділу і кооперації праці, що передбачає вдосконалення технологічного, функціонального та кваліфікаційного розподілу праці, застосування багатостатного або агрегатного обслуговування, поєднання професій і функцій, а також розвиток прогресивних форм бригадної організації праці.

Важливим напрямом є вдосконалення організації та обслуговування робочих місць, що включає раціональне їх планування відповідно до специфіки виробничого процесу, підвищення організаційно-технічної оснащеності, розширення типізації планувальних рішень, упровадження планово-попереджувальних систем обслуговування та забезпечення ефективного використання робочого часу як основних, так і допоміжних працівників [25, с. 185].

Суттєве значення має вдосконалення трудового процесу шляхом упровадження передових прийомів і методів праці, що передбачає використання прогресивних форм організації роботи в межах робочої зміни та навчання працівників ефективним методам виконання операцій з метою економії робочого часу і підвищення продуктивності праці. Окремим напрямом виступає

вдосконалення нормування праці, зокрема розроблення й упровадження технічно обґрунтованих норм часу під час планування виробництва та їх своєчасний перегляд у разі зміни виробничих умов.

Важливу роль відіграє поліпшення організації підбору, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, що передбачає використання ефективних форм професійного навчання, створення умов для стабільності кадрового складу, а також дотримання типових програм і оптимальних строків підготовки працівників за відповідними професіями та рівнями кваліфікації. Значущим напрямом є модернізація умов праці, яка включає нормалізацію санітарно-гігієнічних параметрів, дотримання вимог охорони праці, впорядкування побутової сфери виробництва, механізацію важких і шкідливих робіт та усунення емоційно-негативних чинників трудової діяльності.

Окремо слід виділити зміцнення трудової дисципліни та формування свідомого ставлення до праці шляхом заохочення працівників до раціоналізаторської й винахідницької діяльності, підвищення відповідальності за результати праці та дотримання режиму робочого часу. Раціоналізація режимів праці й відпочинку передбачає впровадження оптимальної змінності на підприємстві та в його підрозділах, ефективне використання позаробочого часу і реалізацію заходів щодо забезпечення повноцінного відновлення працездатності [17, с. 48]. Завершальним, але не менш важливим напрямом є впровадження раціональних форм матеріального й морального стимулювання, зокрема вдосконалення колективних форм заохочення, розвиток ефективних систем індивідуального преміювання та широке застосування нематеріальних стимулів.

У межах цього дослідження доцільно акцентувати увагу на тому, що система раціональної організації праці в сучасних умовах виступає базою ефективної діяльності трудових колективів підприємств і організацій різних сфер діяльності та форм власності.

Розглядаючи раціональну організацію праці, вважаємо за необхідне приділити особливу увагу такому її складнику, як система мотивації праці. Формування цієї системи, на нашу думку, має здійснюватися з урахуванням трудового внеску кожного працівника, результатів його діяльності, можливих інфляційних процесів, а також форми власності підприємства. Відомо, що неефективна система винагороди може спричиняти незадоволення працівників як рівнем оплати праці, так і механізмами її розподілу, що, у свою чергу, призводить до зниження продуктивності праці та якості виконання функціональних обов'язків, а також нівелює дію інших напрямів раціональної організації праці.

Система мотивації, з одного боку, повинна бути зрозумілою кожному працівникові підприємства, оскільки її складність або непрозорість може викликати неадекватну реакцію персоналу й спонукати до дій, відмінних від очікуваних. З іншого боку, вона має бути достатньо простою для управлінського персоналу та не потребувати значних матеріальних і трудових витрат для забезпечення стабільного функціонування.

Слід зазначити, що ефективність мотивації завжди має ситуаційний характер і визначається рівнем досягнення економічних і соціальних цілей організації. Економічні цілі пов'язані з виробничо-господарською діяльністю підприємства та, як правило, відображаються в системі економічних показників і критеріїв ефективності. Соціальні цілі реалізуються через задоволення очікувань, потреб і інтересів працівників. Соціальна ефективність у формі стимулів може бути забезпечена лише за умови стабільного функціонування підприємства та отримання ним прибутку, що створює можливості для реалізації мотиваційної політики [34, с. 141].

Вважаємо за необхідне підкреслити, що в сучасних умовах особливої ваги набуває орієнтація системи організації праці на вирішення стратегічних завдань розвитку підприємства. З цією метою підприємства прагнуть залучати фахівців, необхідних для реалізації стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення

конкурентоспроможності. Хоча таких спеціалістів можна залучити на ринку праці, з метою запобігання втраті власних кваліфікованих кадрів підприємству доцільно інвестувати кошти у їх професійне навчання та розвиток. Саме продумана система мотивації дає змогу здійснювати контроль і ефективне управління ресурсами, спрямованими на формування та розвиток трудового потенціалу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних працівників.

Розглядаючи механізм удосконалення організації праці на підприємстві, слід зазначити, що в сучасних умовах він має ґрунтуватися на фундаментальних засадах наукової організації праці, яка враховує досягнення науки та передового виробничого досвіду. Зазначені засади об'єднуються у такі групи: соціально-економічні, техніко-економічні, психофізіологічні, правові та нормативні.

Доцільно відзначити, що наукова організація праці передбачає раціональне розміщення працівників, упровадження колективних форм організації праці, атестацію та обслуговування робочих місць, удосконалення підготовки й підвищення кваліфікації персоналу, вивчення, упровадження та поширення передових прийомів і методів праці, а також розвиток системи матеріального й морального стимулювання. Наукова організація праці застосовується як інструмент підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва з метою покращення рівня життя населення [54, с. 109]. Водночас, поряд з економічними, вона спрямована і на розв'язання соціальних завдань, зокрема скорочення частки ручної, важкої та шкідливої для здоров'я праці, а також підвищення привабливості й творчого характеру трудової діяльності.

Отже, процес удосконалення організації праці на рівні підприємства являє собою упорядкування трудової діяльності працівників у систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов праці та рівня відповідальності. Важливу роль у підвищенні продуктивності праці та прибутковості підприємства відіграє організація праці на науковій основі.

Організація праці виступає координаційним елементом системи управління трудовими й виробничими відносинами на підприємстві. Найбільшого ефекту від упровадження раціональної організації праці можна досягти лише за умови її комплексної реалізації разом із науково обґрунтованими заходами, спрямованими на вдосконалення технологічних процесів, матеріально-технічного забезпечення, організації виробництва та системи управління. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблене вивчення та конкретизацію основних напрямів раціональної організації праці персоналу підприємств з урахуванням галузевої специфіки виробництва та впливу мотиваційних чинників на зростання продуктивності праці.

1.2. Внутрішні комунікації як інструмент забезпечення ефективної взаємодії персоналу

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 [14, с. 45]. У загальному вигляді цей цикл передбачає наявність відправника, який генерує ідею, та адресата, якому передається повідомлення і який має однозначно зрозуміти його зміст.

Слід зазначити, що результативність комунікаційного процесу значною мірою залежить від логічно, грамотно та послідовно сформованого інформаційного повідомлення. З цією метою відправник повинен здійснити низку дій: спочатку привернути увагу отримувача, викликавши інтерес до повідомлення, далі перейти до викладення основного змісту, уточнення необхідних деталей та їх обговорення,

результатом чого має стати формулювання висновків і заклики до відповідних дій. Очікуваним підсумком успішної комунікації є зміна поведінки, установок або дій адресата.

Таким чином, ефективно сформована система сучасних комунікацій та використання на їх основі інформаційних технологій виступають фундаментом дієвої моделі управління персоналом організації, пронизуючи всю систему управління. Важливого значення при цьому набуває дотримання принципу вільного й рівного доступу працівників до необхідної інформації, що створює умови для продуктивної взаємодії як на горизонтальному рівні, так і з вищими управлінськими ланками. У зв'язку з цим першочергова роль комунікативного менеджменту полягає в забезпеченні інформаційного супроводу всіх видів менеджменту в організації та своєчасному взаємообміні інформаційними ресурсами [4, с. 117]. Крім того, за допомогою інструментів комунікативного менеджменту досліджуються рух і розподіл інформаційних потоків, які охоплюють усю систему управління організацією.

Комунікативний менеджмент спрямований на організацію обміну необхідною інформацією як усередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем. У наукових дослідженнях його нерідко розглядають як самостійний вид управлінської діяльності, що регулює комунікаційні процеси як у внутрішньому середовищі організації, так і за її межами. При цьому підкреслюється, що комунікативний менеджмент виступає важливим інструментом у розв'язанні комунікаційних проблем.

Варто враховувати, що комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різноманітних форм взаємозв'язків між людьми, заснованих на різних типах відносин і спрямованих на досягнення цілей організації. У цьому аспекті комунікації виступають специфічною формою впливу на працівників організації та суб'єктів зовнішнього середовища [24, с. 33].

З огляду на визначальну роль комунікацій як засобу впливу на кадрову ситуацію, доцільно розглядати їх як невід'ємний елемент системи управління персоналом будь-якої організації, як поєднувальний процес кадрового менеджменту та інструмент реалізації кадрової політики.

Комунікаційні потоки пронизують діяльність усієї організації, надаючи їй цілісного характеру, оскільки саме через інформаційний обмін відбувається поєднання всіх елементів організації в єдину систему та забезпечується вирішення поточних і стратегічних завдань. У цьому контексті організаційну систему доцільно розглядати як комунікативну за своєю природою.

Комунікації в управлінні персоналом розглядаються як процес обміну інформацією між елементами кадрової підсистеми організації за каналами прямого і зворотного зв'язку. Вони проявляються через різні форми комунікативної поведінки та рівні комунікативної активності учасників комунікаційного процесу.

Комунікації забезпечують взаємозв'язок між основними функціями управління персоналом і безпосередньо впливають на результативність їх реалізації. Зокрема, для забезпечення потреби в персоналі в окремому структурному підрозділі кадрова служба за допомогою комунікацій визначає обсяги та джерела її покриття, формує вимоги до персоналу, встановлює обмежувальні чинники (строки, допустимі витрати на залучення та використання кадрів тощо), здійснює оцінювання ситуації, ідентифікує проблеми, ухвалює відповідні управлінські рішення та контролює хід їх виконання [59, с. 195].

Існує пряма залежність між рівнем налагодженості комунікаційних процесів і якістю діяльності структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, робочих груп і підприємства в цілому.

Загалом комунікації в системі управління забезпечують ефективний обмін інформацією між суб'єктами й об'єктами управління, сприяють удосконаленню міжособистісних відносин, формують інформаційні канали для взаємодії між окремими працівниками та групами, забезпечують координацію їх дій, а також

регулюють і раціоналізують інформаційні потоки як усередині підприємства, так і між підприємством і зовнішнім середовищем.

Отже, роль комунікаційних процесів у системі управління персоналом полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм кадрової роботи та управлінської діяльності, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а ключовою технологією – комунікація.

Загалом організаційні комунікації поділяють на внутрішні та зовнішні. Якщо зовнішні комунікації орієнтовані на взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами організації, то внутрішні спрямовані на формування комунікаційних процесів між внутрішніми цільовими групами – структурними підрозділами, філіями, неформальними об'єднаннями – або окремими працівниками [23, с. 130]. Саме внутрішні комунікації виступають інтегруючою складовою системи управління персоналом організації.

У практичному аспекті внутрішні комунікації в системі управління персоналом охоплюють обмін ідеями, досягнення домовленостей, розпорядчо-підзвітні взаємовідносини, інформаційну взаємодію з питань реалізації цілей і завдань організації, а також взаємовідносини з персоналом і між членами трудового колективу. Процес внутрішніх комунікацій реалізується у формі міжособистісних і організаційних відносин. Міжособистісні комунікації являють собою зв'язки між окремими особами, які не обмежуються формальними регламентами і можуть виходити за їх межі. Організаційні комунікації здійснюються в рамках завдань і інтересів конкретної організації та підпорядковуються її організаційній структурі.

Процес внутрішніх комунікацій у системі управління персоналом забезпечує виконання трьох ключових завдань. По-перше, інформування, що передбачає забезпечення перехресного обміну інформацією між працівниками організації за допомогою формальних і неформальних мереж, ефективних каналів, інструментів і стилів комунікації. По-друге, залученість, яка полягає у включенні працівників за допомогою інформаційного контенту до виконання організаційних завдань і

досягнення стратегічних та оперативних цілей. По-третє, отримання зворотного зв'язку, оскільки внутрішня комунікація має бути двосторонньою: з її допомогою персонал отримує інформацію про вимоги керівництва та операційні цілі, а керівництво – про стан виконання завдань, наявні проблеми, резерви та напрями оптимізації діяльності [49, с. 144].

Структура комунікацій у системі управління персоналом включає різні види комунікацій, що застосовуються залежно від специфіки та потреб кадрових завдань. Інформаційні потоки в межах системи управління персоналом можуть здійснюватися у різних напрямках: вертикальному, горизонтальному та діагональному, а також у неформальній формі, зокрема через чутки. Вертикальні комунікації можуть мати низхідний характер (зверху вниз) або висхідний (знизу вгору). Узагальнену характеристику видів внутрішніх комунікацій, форм їх передачі, а також основні переваги й недоліки наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Види комунікацій, що складають комунікаційну структуру системи управління персоналом організації

Класифікаційний критерій	Характеристика видів комунікацій
За сферою формування	Зовнішні – орієнтовані на вирішення кадрових питань із залученням суб'єктів зовнішнього середовища, зокрема кадрових агентств, служб зайнятості, органів місцевої влади тощо; внутрішні – здійснюються в межах організації, коли як джерело, так і отримувач інформації належать до її персоналу.
За використуваними каналами зв'язку	Безпосередні – особисте спілкування, зокрема контакти віч-на-віч, ділові переговори, наради, збори; інтерактивні – телефонний зв'язок, електронні та цифрові засоби комунікації; персональні статичні – письмові повідомлення, записки, листування; неперсоналізовані статичні – офіційні звіти, інформаційні бюлетені, довідкові матеріали.
За рівнем формалізації взаємодії	Формалізовані, безособові – організаційні канали передавання інформації, пов'язані з посадовими відносинами, функціональними обов'язками, інструкціями, а також наказами й звітністю; неформальні, особистісні – базуються на міжособистісних контактах, неофіційних зв'язках, особистих інтересах і симпатіях працівників.
За часовими параметрами	Планові – комунікації, що здійснюються відповідно до встановлених графіків і планів (наради, збори тощо); ситуативні – неформалізовані комунікації, що виникають спонтанно внаслідок потреби працівників у

	спілкуванні.
За складом учасників	Міжособистісні – взаємодія між окремими індивідами; комунікації між особою та групою – наприклад, взаємодія працівника з комісією або робочою групою; міжгрупові – обмін інформацією між структурними підрозділами;

Низхідні комунікації – це інформаційні повідомлення, що спрямовуються від суб'єктів управління до працівників організації, окремих виконавців або структурних підрозділів. До них належать роз'яснення стратегічних і поточних цілей підприємства, управлінські директиви, правила та процедури, а також оцінювання результатів трудової діяльності.

Висхідні комунікації являють собою потоки інформації, що надходять із нижчих рівнів управління на вищі. Вони реалізуються у процесі звітування працівників перед безпосередніми керівниками або керівників команд перед керівниками підрозділів і охоплюють повідомлення про стан виконання завдань, пропозиції щодо проектів, а також іншу аналітичну інформацію. Основна частина висхідних комунікацій пов'язана з проблемними ситуаціями. Такі повідомлення можуть набувати форми пропозицій щодо вдосконалення роботи на робочому місці, у підрозділі чи організації загалом, звітів про діяльність окремих працівників або підрозділів, а також звернень і скарг персоналу на дії колег чи безпосередніх керівників [12, с. 184].

Горизонтальні, або бічні, комунікації охоплюють різні форми взаємодії між колегами, тобто працівниками, які перебувають на одному ієрархічному рівні, як у межах одного підрозділу, так і між різними підрозділами організації. Такі комунікації виникають між керівниками підрозділів або між співробітниками і, як правило, спрямовані на отримання підтримки, узгодження дій та координацію спільної діяльності.

Діагональні комунікації здійснюються між працівниками, які перебувають на різних рівнях управлінської ієрархії та належать до різних структурних підрозділів. Прикладом таких зв'язків є взаємодія між лінійними й штабними підрозділами у випадках, коли штабні служби координують виконання окремих функцій.

Діагональні комунікації також характерні для взаємодії між лінійними підрозділами, якщо один із них виконує провідну роль у реалізації певної функції.

Неформальні комунікації можуть виникати між працівниками як у робочий час, так і поза його межами. Суб'єкти управління персоналом мають здійснювати управління ризиками, пов'язаними з цими інформаційними потоками, щоб запобігти перетворенню їх на джерело пліток і конфліктів. До основних причин поширення чуток в організації належать недостатній рівень офіційної інформації з окремих питань, наявність конфліктних ситуацій, а також затягування процесу ухвалення управлінських рішень. Водночас варто зазначити, що через неформальні канали часто передається значна частина достовірної інформації, яка може бути корисною для доповнення відомостей, отриманих із формальних джерел. Така інформація має цінність для керівництва, однак неприпустимо, щоб система поширення чуток замінювала офіційні канали комунікації.

Суб'єктами управління персоналом в організації виступають керівники різних рівнів управління та кадрові служби, які несуть відповідальність за формування й забезпечення ефективних комунікацій. Роль і місце окремих суб'єктів у системі управління внутрішніми комунікаціями для кадрових цілей проявляються таким чином. Вище керівництво формує модель корпоративної поведінки, визначає пріоритети корпоративної культури, загальні та кадрові цілі, вимоги до персоналу, а через організаційну структуру і механізми ухвалення рішень впливає на комунікаційну структуру та функціонування комунікаційних мереж в організації. Безпосередні керівники відповідають за здійснення поточних комунікацій, реалізацію функцій інформування, залучення та зворотного зв'язку; через обрані комунікаційні канали вони впливають на командну взаємодію, продуктивність і якість праці, а також стимулюють або, навпаки, стримують прояв ініціативи та розвиток потенціалу працівників, груп і колективів [27, с. 54]. Кадрові служби та підрозділи соціального спрямування відповідають за накопичення, систематизацію та поширення кадрової інформації як серед керівного складу, так і серед працівників,

забезпечують нормативне, правове, розпорядче й звітне інформування, організують ефективні комунікації для реалізації кадрових функцій – добору, відбору, найму, адаптації, атестації, заохочення та професійного розвитку персоналу, проводять соціологічні дослідження та забезпечують комунікацію із зовнішнім середовищем, зокрема суб'єктами ринку праці, а також між учасниками внутрішнього середовища організації.

Ефективність виконання внутрішніми комунікаціями інтегруючої функції в системі управління персоналом значною мірою визначається вибором відповідних каналів і інструментів комунікацій. Застосування тих чи інших засобів є похідним від специфіки організації, характеристик її трудового колективу, фінансових можливостей, чинної кадрової політики, поточної кадрової ситуації в організації та загального стану ринку праці.

У межах системи управління персоналом взаємодія між працівниками може здійснюватися з використанням таких основних засобів внутрішніх комунікацій. Усні засоби передбачають безпосередню комунікацію у формі індивідуальних і групових бесід, нарад працівників окремих підрозділів і відділів, загальних зборів, а також регулярних зустрічей персоналу з керівництвом. Письмові засоби охоплюють корпоративний кодекс етики, інформаційні бюлетені, дошки оголошень, інформаційні брошури для працівників, річні фінансові та соціальні звіти підприємства. Інтерактивні засоби зв'язку включають корпоративні мережі, телефонний зв'язок, електронну пошту, внутрішні блоги, дискусійні форуми, а також соціальні мережі й месенджери, адаптовані для корпоративного використання [13, с. 74].

Окрему роль у розвитку внутрішніх комунікацій відіграє гейміфікація, що полягає у застосуванні елементів, характерних для комп'ютерних ігор, у програмних інструментах кадрових процесів, таких як система балів, бонусів, відзнак і бейджів. Гейміфікаційні підходи можуть використовуватися у рекрутингу, розвитку персоналу, підвищенні рівня лояльності та залученості працівників, а також як

мотиваційна комунікативна технологія, спрямована на зростання продуктивності праці.

Соціальні засоби внутрішніх комунікацій охоплюють надання подарунків з нагоди особистих подій, реалізацію програм з охорони здоров'я, зокрема фінансування внутрішніх фітнес-програм, організацію корпоративних зон відпочинку або фірмових кафе з безкоштовними напоями під час перерв, надання соціальної допомоги окремим працівникам, а також функціонування внутрішніх пенсійних програм. Важливе місце займають і загальні неформальні заходи, зокрема святкування ювілеїв підприємства, спільні різдвяні та інші святкові події, пікніки, виїзди на природу, екскурсії, культурно-розважальні та спортивні заходи.

Посилення комунікативної взаємодії в системі управління персоналом досягається шляхом створення єдиної інформаційної інфраструктури, упровадження систем електронного документообігу, CRM-систем, а також підтримки й заохочення горизонтальних і вертикальних комунікацій між працівниками та керівництвом.

Водночас внутрішні комунікації в системі управління персоналом супроводжуються певними ризиками, серед яких доцільно виокремити недостатній рівень зворотного зв'язку, дефіцит або, навпаки, надлишок інформації, а також недосконалість обраних каналів і інструментів комунікації [20, с. 29].

На результативність комунікативних процесів у системі управління персоналом істотно впливають соціальні та технічні складові комунікативного забезпечення менеджменту. До соціальних елементів належать рівень загально-професійної підготовки персоналу, інформаційно-технологічні компетентності працівників, їх психологічні особливості, характер соціальної взаємодії в колективі, а також виконувані «виробничі ролі» учасників групи у процесі ухвалення колективних рішень. Технічна складова охоплює наявні інформаційні банки та бази даних, функціонуючі канали зв'язку й системи обробки інформації.

Соціальні та технічні складові інформаційно-комунікативного забезпечення перебувають у постійній взаємодії та взаємовпливі. Недостатній рівень розвитку або

недосконалість будь-якої з них неминуче негативно позначається на ефективності функціонування всієї системи. Натомість збалансоване поєднання соціальних і технологічних компонентів забезпечує належний рівень стійкості та результативності комунікативної складової системи управління персоналом організації.

Комунікації відіграють надзвичайно важливу роль у системі управління кадровими ресурсами, оскільки виступають інтегруючим елементом системи управління персоналом, забезпечують взаємозв'язок під час реалізації кадрових функцій і слугують інструментом налагодження ефективної взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління. Раціонально вибудована комунікаційна взаємодія створює передумови для формування та розвитку корпоративної культури, сприяє досягненню стратегічних і поточних цілей організації, підвищуючи рівень поінформованості, залученості та мотивації кожного учасника трудового процесу, а також забезпечує узгодженість дій персоналу з метою зростання продуктивності та поліпшення якості праці [19, с. 612].

Сучасні тенденції розвитку бізнесу, економіки та інформаційного суспільства, поява нових і вдосконалення наявних каналів, інструментів та засобів комунікації зумовлюють необхідність постійного моніторингу й оцінювання стану комунікативного забезпечення системи управління персоналом. Це, своєю чергою, є підґрунтям для своєчасного впровадження інноваційних технологій внутрішніх комунікацій у сферу управління персоналом як дієвого засобу підвищення загальної ефективності функціонування організації.

1.3. Вплив організації праці та комунікаційних процесів на результативність діяльності виробничих підприємств

У сучасних умовах господарювання результативність діяльності виробничого підприємства розглядається як ключова характеристика рівня досягнення

поставлених цілей та ефективності функціонування всієї системи управління. Вона відображає здатність підприємства забезпечувати необхідні економічні, виробничі та соціальні результати з урахуванням наявних ресурсів, зовнішніх викликів і внутрішніх організаційних можливостей.

У теорії менеджменту поняття «результативність» тісно пов'язане, але не тотожне категорії «ефективність». Результативність характеризує ступінь досягнення запланованих цілей, тоді як ефективність відображає співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів. Для виробничих підприємств результативність проявляється насамперед у досягненні виробничих програм, забезпеченні стабільної якості продукції, виконанні договірних зобов'язань, збереженні ринкових позицій і підтриманні конкурентоспроможності.

Результативність діяльності виробничого підприємства має комплексний характер і формується під впливом сукупності економічних, організаційних, соціальних і управлінських чинників. До економічних результатів належать обсяги виробництва та реалізації продукції, рівень продуктивності праці, собівартість, фінансові результати та прибутковість діяльності. Соціальні результати охоплюють рівень зайнятості персоналу, умови праці, задоволеність працівників трудовою діяльністю, стабільність кадрового складу, розвиток професійного потенціалу. Організаційні результати відображають ступінь узгодженості виробничих процесів, керованість підрозділів, ефективність взаємодії між учасниками виробничо-управлінського процесу [39, с. 79].

Особливе місце у формуванні результативності діяльності виробничих підприємств посідає людський фактор. Саме персонал є носієм знань, професійних компетенцій і практичних навичок, які безпосередньо впливають на якість і обсяги виробництва. У цьому контексті система управління персоналом виступає одним із ключових інструментів управлінського впливу на результативність діяльності підприємства, а організація праці та комунікаційні процеси – її базовими складовими.

Рациональна організація праці забезпечує оптимальне використання трудових ресурсів, чіткий розподіл функцій і відповідальності, зменшення втрат робочого часу та підвищення продуктивності праці. Водночас ефективні комунікаційні процеси створюють умови для своєчасного інформаційного забезпечення управлінських рішень, координації дій між підрозділами, формування зворотного зв'язку та залучення персоналу до досягнення цілей підприємства. У сукупності ці чинники визначають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність виробничих процесів і досягати запланованих результатів.

Таким чином, результативність діяльності виробничого підприємства доцільно розглядати як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу, формування якого значною мірою залежить від рівня розвитку системи управління персоналом, зокрема від стану організації праці та ефективності комунікаційних процесів [6, с. 21]. Усвідомлення цього взаємозв'язку створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу впливу зазначених чинників на результати діяльності підприємств у практичній площині дослідження.

Організація праці є одним із важливих чинників, що безпосередньо впливають на результати діяльності виробничого підприємства. Саме від того, наскільки рационально організовано трудові процеси, залежить рівень продуктивності праці, стабільність виконання виробничих завдань, якість продукції та ефективність використання трудових ресурсів. З метою узагальнення основних напрямів впливу організації праці на результати діяльності виробничого підприємства доцільно систематизувати відповідні прояви такого впливу. Узагальнені характеристики взаємозв'язку між організацією праці та ключовими показниками результативності діяльності підприємства наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив організації праці на основні показники результативності діяльності підприємства

Напрямок впливу організації праці	Прояв у діяльності підприємства
Продуктивність праці	Зростання обсягів виробництва, зменшення втрат робочого часу
Якість продукції	Зниження рівня браку, стабільність технологічних процесів
Використання робочого часу	Скорочення простоїв, підвищення ритмічності виробництва
Витрати виробництва	Зменшення собівартості, економія трудових і матеріальних ресурсів
Соціальні результати	Підвищення задоволеності працівників, зниження плинності кадрів

Насамперед організація праці впливає на продуктивність праці персоналу. Чіткий розподіл обов'язків, правильне закріплення працівників за робочими місцями, раціональне поєднання операцій і функцій сприяють зменшенню втрат робочого часу та підвищенню віддачі від праці кожного працівника. У разі неузгодженості дій або нечіткого визначення відповідальності продуктивність знижується, що негативно позначається на загальних результатах діяльності підприємства [57, с. 86].

Важливим напрямом впливу організації праці є якість продукції та стабільність виробничих процесів. Раціональна організація робочих місць, дотримання технологічної дисципліни, впровадження стандартів виконання робіт забезпечують рівномірність виробництва та зменшують імовірність браку. У свою чергу, порушення в організації праці призводять до збоїв у роботі, збільшення кількості помилок і зниження довіри споживачів до продукції підприємства.

Організація праці істотно впливає і на ефективність використання робочого часу. Раціональні режими праці та відпочинку, обґрунтоване нормування праці, оптимізація трудових операцій дають змогу скоротити непродуктивні витрати часу, простої обладнання та втрати, пов'язані з неузгодженістю дій між працівниками і підрозділами. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної результативності виробничої діяльності.

Не менш важливим є вплив організації праці на витрати виробництва та собівартість продукції. За умов раціональної організації праці зменшуються перевитрати трудових ресурсів, скорочуються витрати на виправлення браку,

підвищується ефективність використання матеріалів і обладнання [42, с. 41]. Натомість нераціональна організація трудових процесів призводить до зростання витрат і погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

Окрім економічних показників, організація праці впливає і на соціальні результати діяльності підприємства. Належні умови праці, справедливий розподіл навантаження, зрозумілі вимоги до виконання робіт сприяють підвищенню задоволеності працівників, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню стабільного трудового колективу. У результаті підприємство отримує не лише економічний ефект, а й позитивні соціальні зміни, що в довгостроковій перспективі підсилюють його конкурентні позиції.

Таким чином, організація праці виступає важливим інструментом впливу на ключові показники результативності виробничого підприємства. Її вдосконалення створює передумови для зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, оптимізації витрат і покращення соціального клімату в колективі.

Комунікаційні процеси є важливим чинником, що впливає на результативність діяльності виробничих підприємств, оскільки саме через них забезпечується узгодженість дій між працівниками, підрозділами та керівництвом [55, с. 228]. Ефективна комунікація створює умови для своєчасного обміну інформацією, координації виробничих процесів і прийняття управлінських рішень.

З метою узагальнення впливу комунікаційних процесів на результати діяльності виробничого підприємства доцільно систематизувати основні напрями такого впливу та їх прояви у практиці управління. Відповідні характеристики наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Вплив комунікаційних процесів на результативність діяльності виробничого підприємства

Напрямок впливу комунікацій	Прояв у діяльності підприємства
Координація дій підрозділів	Узгоджене виконання виробничих завдань, зменшення збоїв

Підтримка управлінських рішень	Своєчасне реагування на проблеми, коригування планів
Трудова поведінка персоналу	Підвищення відповідальності, розуміння завдань
Командна робота	Зниження конфліктів, покращення взаємодії
Соціально-психологічний клімат	Зростання довіри та залученості працівників

У виробничій діяльності комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні взаємодії між структурними підрозділами. Передача виробничих завдань, узгодження графіків робіт, обмін інформацією щодо використання ресурсів та виконання планів можливі лише за наявності налагоджених комунікаційних каналів. У разі їх порушення зростає ймовірність затримок, помилок і неузгоджених дій, що негативно впливає на загальні результати діяльності підприємства.

Важливе значення мають комунікації і для підтримки управлінських рішень. Керівництво підприємства отримує необхідну інформацію про стан виробничих процесів, проблеми та відхилення від планових показників саме через систему внутрішніх комунікацій. Наявність зворотного зв'язку дає змогу оперативно реагувати на зміни, коригувати завдання та запобігати накопиченню проблем, що безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства.

Комунікаційні процеси істотно впливають і на трудову поведінку персоналу. Чітке доведення цілей, вимог і очікувань керівництва сприяє кращому розумінню працівниками своїх завдань і ролі у виробничому процесі. Водночас відсутність або недостатність інформації може призводити до зниження відповідальності, формального виконання обов'язків та втрати зацікавленості у результатах праці.

Особливу роль відіграють комунікації у формуванні командної роботи та взаємної підтримки між працівниками. Обмін інформацією, досвідом і пропозиціями сприяє підвищенню узгодженості дій, зменшенню конфліктних ситуацій та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [45, с. 264]. Це, у свою чергу, позитивно позначається на продуктивності праці та якості виконання виробничих завдань.

Разом із тим слід зазначити, що недоліки в організації комунікацій можуть суттєво знижувати результативність діяльності виробничого підприємства. До таких

недоліків належать затримка інформації, її спотворення, надмірна формалізація або, навпаки, відсутність чітких каналів зв'язку. За таких умов ускладнюється координація дій, зростає кількість помилок і знижується ефективність управління.

Отже, комунікаційні процеси виступають важливим інструментом забезпечення результативності діяльності виробничих підприємств. Вони сприяють узгодженню виробничих і управлінських дій, підвищують якість прийняття рішень, формують відповідальне ставлення персоналу до виконання завдань та створюють умови для досягнення запланованих результатів [44, с. 150].

Організація праці та комунікаційні процеси на виробничому підприємстві тісно пов'язані між собою і в сукупності формують основу результативної діяльності. Їх вплив не слід розглядати окремо, оскільки саме поєднання раціональної організації трудових процесів та ефективної комунікації забезпечує узгодженість дій персоналу і досягнення поставлених цілей.

Раціональна організація праці визначає порядок виконання робіт, розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками, а комунікації забезпечують передачу відповідної інформації, пояснення завдань і контроль за їх виконанням. За відсутності налагоджених комунікацій навіть добре спроектована система організації праці не забезпечує очікуваного результату, оскільки працівники можуть по-різному трактувати поставлені завдання або не мати повної інформації для їх виконання.

Водночас ефективні комунікації без належної організації праці також не дають стійкого ефекту. Якщо трудові процеси не впорядковані, відсутні чіткі правила і стандарти виконання робіт, інформаційний обмін не здатний компенсувати неузгодженість дій та нерациональне використання робочого часу. Тому результативність діяльності підприємства досягається саме завдяки синергії організації праці та комунікаційних процесів.

Поєднання цих двох складових сприяє формуванню єдиного розуміння цілей підприємства серед персоналу. Через систему комунікацій працівники отримують

інформацію про завдання, а через організацію праці – чіткі умови та правила їх виконання. Це підвищує відповідальність персоналу, зменшує кількість помилок і сприяє зростанню продуктивності праці.

Важливим результатом взаємодії організації праці та комунікацій є розвиток командної роботи. Узгоджені трудові процеси у поєднанні з постійним обміном інформацією сприяють співпраці між працівниками і підрозділами, зменшенню конфліктних ситуацій та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Це позитивно впливає як на поточні результати діяльності підприємства, так і на його довгостроковий розвиток.

Отже, взаємозв'язок організації праці та комунікаційних процесів є важливою умовою формування комплексної результативності діяльності виробничого підприємства. Їх узгоджене функціонування забезпечує досягнення економічних і соціальних результатів, підвищує керованість виробничих процесів і створює передумови для стійкого розвитку підприємства [1, с. 249].

Удосконалення організації праці та комунікаційних процесів на виробничому підприємстві має комплексний вплив на результати його діяльності, який проявляється в організаційній, соціальній та економічній сферах. Такі зміни не обмежуються лише покращенням окремих показників, а формують загальну основу для стабільного функціонування та розвитку підприємства. Для узагальнення теоретичних положень щодо впливу організації праці та комунікаційних процесів на результативність діяльності виробничого підприємства доцільно систематизувати основні напрями такого впливу та їх наслідки. Узагальнену характеристику взаємозв'язку між складовими системи управління персоналом і результатами діяльності підприємства наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Вплив організації праці та комунікаційних процесів на результативність діяльності виробничого підприємства

Складова управління	Основні напрями впливу	Результат для діяльності
---------------------	------------------------	--------------------------

персоналом		підприємства
Організація праці	Раціональний розподіл обов'язків, упорядкування трудових процесів, нормування праці	Зростання продуктивності праці, зменшення втрат робочого часу
Комунікаційні процеси	Обмін інформацією, координація дій, зворотний зв'язок	Узгодженість роботи підрозділів, оперативність управлінських рішень
Спільний вплив	Поєднання чітких правил праці та ефективної комунікації	Підвищення результативності діяльності підприємства
Соціальний ефект	Покращення умов праці, доступність інформації	Зростання задоволеності працівників, зниження плинності кадрів
Економічний ефект	Раціональне використання ресурсів	Зниження витрат, покращення фінансових результатів

Дані таблиці 1.4 свідчать, що організація праці та комунікаційні процеси мають комплексний і взаємопов'язаний вплив на результативність діяльності виробничого підприємства. Раціональна організація праці забезпечує впорядкування трудових процесів і ефективне використання робочого часу, тоді як комунікації сприяють узгодженості дій персоналу та оперативності управлінських рішень.

Спільний вплив зазначених складових проявляється у підвищенні продуктивності праці, покращенні якості виконання виробничих завдань, зниженні витрат і формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Таким чином, удосконалення організації праці та комунікаційних процесів є важливою умовою забезпечення стабільної результативності діяльності виробничого підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

З організаційної точки зору вдосконалення організації праці та комунікацій сприяє підвищенню керованості підприємства. Чіткий розподіл обов'язків, узгоджені трудові процеси та налагоджений обмін інформацією зменшують кількість управлінських помилок, спрощують координацію дій між підрозділами та забезпечують більш чітке виконання управлінських рішень. У результаті підвищується дисципліна праці та відповідальність персоналу за виконання поставлених завдань [21, с. 147].

Соціальні наслідки вдосконалення організації праці та комунікацій проявляються у покращенні умов праці та соціально-психологічного клімату в колективі. Зрозумілі вимоги до виконання робіт, доступність інформації, можливість зворотного зв'язку з керівництвом сприяють зниженню напруженості, підвищенню довіри між працівниками та керівниками. Це позитивно впливає на рівень задоволеності працею, зменшує плинність кадрів і сприяє формуванню стабільного трудового колективу.

Економічні наслідки пов'язані насамперед зі зростанням продуктивності праці та раціональнішим використанням ресурсів підприємства. Завдяки впорядкуванню трудових процесів і покращенню комунікацій скорочуються втрати робочого часу, зменшується кількість помилок і простоїв, підвищується якість продукції. Усе це сприяє зниженню витрат виробництва та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Важливо зазначити, що організаційні, соціальні та економічні наслідки вдосконалення організації праці та комунікацій тісно взаємопов'язані між собою. Покращення умов праці та комунікаційної взаємодії позитивно впливає на мотивацію персоналу, що, у свою чергу, відображається на продуктивності праці та економічних показниках діяльності підприємства. Таким чином, позитивні зміни в одній сфері поступово поширюються і на інші.

Отже, удосконалення організації праці та комунікаційних процесів є важливою умовою підвищення результативності діяльності виробничого підприємства. Воно забезпечує не лише досягнення поточних виробничих і економічних результатів, а й створює передумови для довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

1. У процесі дослідження встановлено, що 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.

2. Обґрунтовано значення комунікаційних процесів як інтегруючої складової системи управління персоналом. Доведено, що ефективні внутрішні комунікації забезпечують узгодженість дій між працівниками і підрозділами, своєчасний обмін інформацією, підтримку управлінських рішень та формування зворотного зв'язку. Налагоджені комунікації позитивно впливають на трудову поведінку персоналу, рівень залученості та відповідальності працівників.

3. Встановлено, що результативність має комплексний характер і формується під впливом економічних, організаційних та соціальних чинників. Організація праці та комунікації у взаємодії створюють синергетичний ефект, який проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості продукції, покращенні соціально-психологічного клімату та зміцненні конкурентних позицій підприємства. Узагальнення теоретичних положень дозволило зробити висновок, що вдосконалення організації праці та комунікаційних процесів є важливою умовою підвищення результативності діяльності виробничих підприємств. Отримані теоретичні висновки слугують методичною основою для подальшого аналізу стану організації праці та внутрішніх комунікацій на конкретному підприємстві у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРАТ «НОВООЛЕКСАНДРІВСЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційно-управлінської структури підприємства

Приватне акціонерне товариство «Новоолександрівський цегельний завод» (ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод») є виробничим підприємством будівельної галузі, основною діяльністю якого є виготовлення стінових матеріалів, зокрема керамічної цегли. Підприємство функціонує на території Дніпропетровської області та має багаторічний досвід роботи у сфері промислового виробництва будівельних матеріалів, що забезпечує йому стабільне місце на регіональному ринку.

Виробнича діяльність підприємства зорієнтована на забезпечення потреб будівельних організацій, торговельних посередників та кінцевих споживачів у якісній керамічній продукції. Технологічний процес виробництва цегли включає послідовні стадії підготовки сировини, формування виробів, сушіння та випалювання, що зумовлює чітку спеціалізацію робочих місць і потребує злагодженої взаємодії між виробничими підрозділами.

Підприємство має класичну для цегельної промисловості виробничу структуру, у межах якої виділяються основні та допоміжні підрозділи. Основні підрозділи безпосередньо задіяні у виробничому циклі, тоді як допоміжні забезпечують його безперебійне функціонування шляхом технічного обслуговування обладнання, енергозабезпечення, логістичного супроводу та складського обліку.

Виробництво характеризується високою матеріаломісткістю, значною залежністю від технологічної дисципліни та дотримання регламентів праці. Це обумовлює підвищені вимоги до організації робочого часу, координації дій

працівників і ефективної внутрішньої комунікації між ланками управління та виробничим персоналом.

ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» функціонує як акціонерне товариство, що передбачає формалізовану систему управління з чітким розподілом управлінських повноважень. Управління підприємством здійснюється на основі лінійно-функціональної організаційної структури, у межах якої поєднуються виробничі, адміністративні та обслуговуючі функції.

Система управління персоналом зорієнтована на забезпечення безперервності виробничого процесу та дотримання вимог охорони праці. Разом із тим, специфіка виробництва зумовлює наявність багаторівневої системи підпорядкування, що підвищує значення ефективної внутрішньої комунікації, своєчасного обміну управлінською інформацією та узгодженості дій між керівниками різних рівнів і виконавцями.

Трудовий колектив підприємства включає управлінський персонал, інженерно-технічних працівників, робітників основного виробництва та допоміжний персонал. Така структура персоналу обумовлює необхідність застосування різних підходів до організації праці, мотивації та комунікації залежно від функціональних обов'язків працівників.

Для оцінки стану та динаміки використання трудових ресурсів, а також результативності праці на підприємстві доцільно проаналізувати основні кількісні та вартісні показники діяльності персоналу. До таких показників належать чисельність працівників, обсяг відпрацьованого часу, фонд оплати праці, рівень заробітної плати, а також показники доходу і прибутку в розрахунку на одного працівника та одну відпрацьовану людино-годину. Відповідні дані за 2022–2024 роки та їх зміни наведено в таблиці 2.1. Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про суттєві зміни у використанні трудових ресурсів та результативності праці ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» протягом 2022–2024 років. Насамперед спостерігається значне скорочення середньооблікової чисельності персоналу: у 2024

році порівняно з 2023 роком чисельність працівників зменшилася на 43 особи, або на 29,86 %. Аналогічна тенденція характерна і для загального обсягу відпрацьованого часу, який скоротився на 66,4 тис. люд.-год., або майже на 30 %.

Таблиця 2.1

**Основні показники використання трудових ресурсів та результативності праці
в ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2023	
				абсолютна	відносна, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	144	130	101	-43	-29,86
Загальний обсяг відпрацьованого часу за рік, люд.-год.	222,4	185,8	155,9	-66,4	-29,87
Сукупний фонд оплати праці, тис. грн	22429,4	28610,4	24791,5	2362,0	10,53
Отримано валового доходу в розрахунку на:					
одного працівника, тис. грн.	311,9	496,8	547,9	236,0	75,66
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	202,0	347,6	354,9	152,9	75,69
Отримано прибутку в розрахунку на:					
одного працівника, тис. грн.	-9,0	50,2	14,4	23,4	-260,52
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	-5,8	35,1	9,3	15,2	-260,55
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	12980,0	18340,0	20455,0	7475,0	57,59
Середньогодинна заробітна плата, грн/люд.-год.	100,9	154,0	159,0	58,1	57,62

Водночас, незважаючи на зменшення чисельності персоналу та трудових витрат, сукупний фонд оплати праці ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» у 2024 році порівняно з 2023 роком зріс на 2 362,0 тис. грн, або на 10,53 %. Це свідчить про підвищення вартості праці одного працівника та зростання рівня оплати праці на підприємстві. Підтвердженням цього є збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника на 57,59 %, а також зростання середньогодинної заробітної плати на 57,62 %.

Позитивною тенденцією є зростання показників валового доходу в розрахунку на одного працівника та одну відпрацьовану людино-годину. У 2024 році порівняно з 2023 роком ці показники в ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» зросли більш ніж на 75 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів. З метою наочного відображення змін у рівні продуктивності праці на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» доцільно проаналізувати динаміку виробітку в розрахунку на одного працівника та на одну відпрацьовану людино-годину. Графічне представлення цих показників дозволяє оцінити тенденції використання трудових ресурсів у досліджуваному періоді та доповнює результати аналізу, наведені на рис. 2.1.

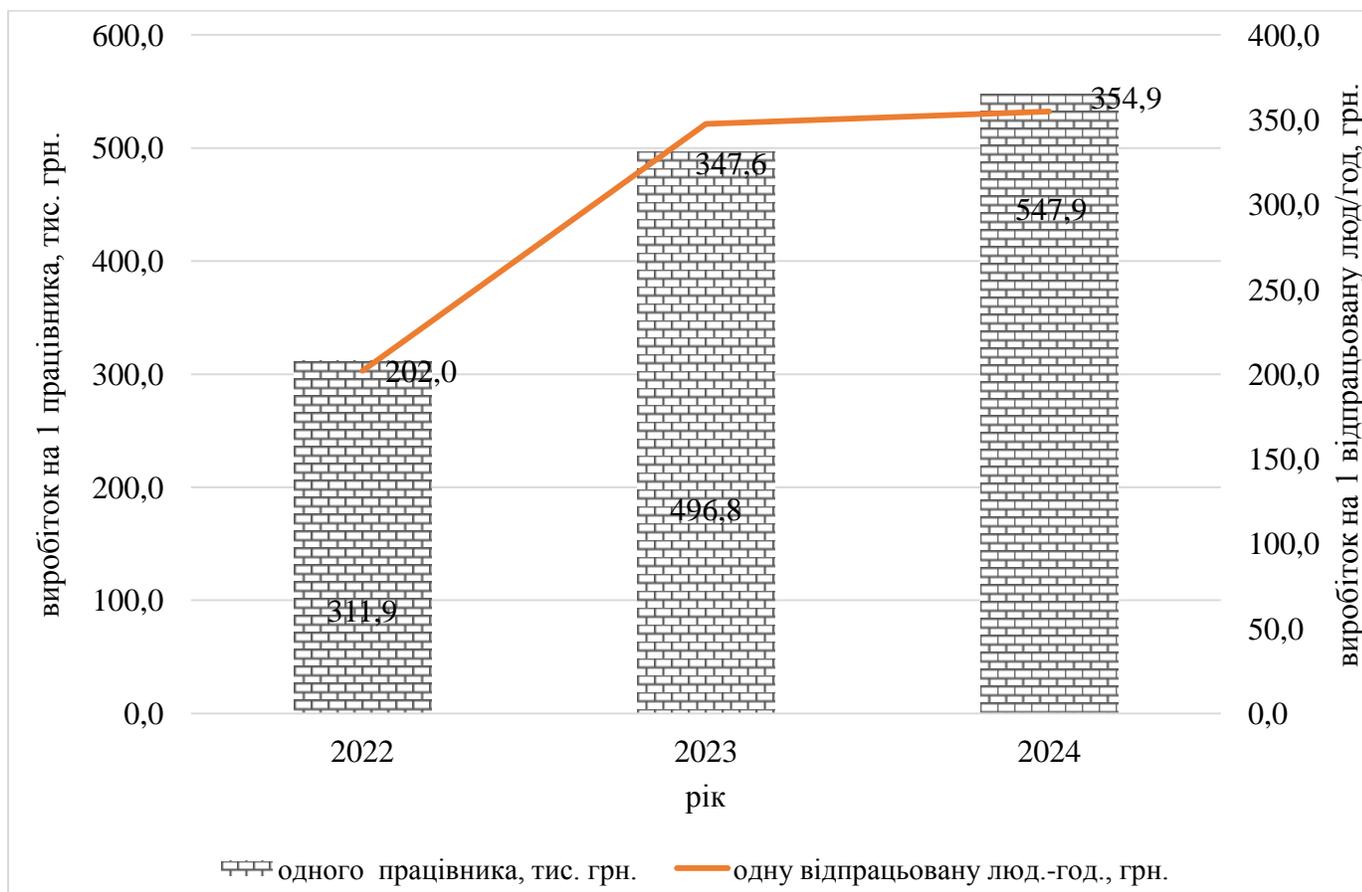


Рис. 2.1. Динаміка продуктивності праці у ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» у 2022–2024 рр.

ані, наведені на рисунку 2.1, свідчать про стійку позитивну динаміку показників виробітку у ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» протягом 2022–2024 років. Виробіток у розрахунку на одного працівника зріс з 311,9 тис. грн у 2022 році до 547,9 тис. грн у 2024 році, що свідчить про суттєве підвищення продуктивності праці персоналу.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо виробітку на одну відпрацьовану людину-годину, який за досліджуваний період збільшився з 202,0 грн до 354,9 грн. Це вказує на більш ефективне використання робочого часу та зростання віддачі від кожної відпрацьованої години праці.

Слід відзначити, що зростання показників виробітку відбувалося на фоні скорочення чисельності персоналу, що може свідчити про підвищення інтенсивності праці, удосконалення організації трудових процесів та певне покращення результативності використання трудових ресурсів на підприємстві. Разом із тим, така тенденція потребує подальшого аналізу з позицій організації праці та внутрішніх комунікацій, що дозволить оцінити її вплив на соціальні та економічні результати діяльності підприємства.

Внутрішні комунікації на підприємстві мають переважно формалізований характер і реалізуються через систему наказів, розпоряджень, виробничих нарад та службових повідомлень. Водночас складність виробничих процесів і багатоступенева структура управління створюють передумови для виникнення інформаційних розривів, що актуалізує потребу в удосконаленні механізмів внутрішньої взаємодії та координації праці.

У цілому результати аналізу свідчать, що ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» у досліджуваному періоді функціонувало в умовах скорочення персоналу, але водночас демонструвало зростання продуктивності праці та рівня оплати праці. Отримані висновки створюють основу для подальшого аналізу ефективності організації праці та комунікаційних процесів на підприємстві.

Для оцінки рівня забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та ефективності їх використання доцільно проаналізувати показники, що характеризують стан і рух основних та оборотних засобів. До таких показників належать середньорічна вартість основних і оборотних активів, фондоозброєність праці, фондovіддача, фондомісткість, показники оборотності оборотних активів, а також рівень норми прибутку. Динаміку зазначених показників за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники забезпеченості та ефективності використання основних і оборотних засобів ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн	17396	17845	16972	-424	-2,43
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	27325	36601	35659	8334	30,50
Забезпеченість працівника основними засобами (фондоозброєність), тис. грн/особу	120,8	137,3	168,0	47,2	39,10
Фондовіддача на 1 грн., грн/грн	2,582	3,619	3,261	0,7	26,28
Фондомісткість валового доходу на 1 грн, грн/грн	0,39	0,28	0,31	-0,08	-20,81
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,64	1,76	1,55	-0,09	-5,59
Середня тривалість одного обороту оборотних активів, днів	222,0	206,9	235,2	13,1	5,92
Співвідношення оборотних і основних засобів, грн/грн	1,571	2,051	2,101	0,530	33,75
Рівень норми прибутку, %	-5,79	23,98	5,54	11,3 в.п	x

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про зміни у структурі та ефективності використання виробничих ресурсів ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» у 2022–2024 роках. Середньорічна балансова вартість основних засобів у 2024 році

порівняно з 2022 роком дещо зменшилася на 424 тис. грн, або на 2,43 %, що може свідчити про вибуття частини основних фондів або обмежені обсяги їх оновлення.

Водночас середньорічна вартість оборотних активів за досліджуваний період зросла на 8 334 тис. грн, або на 30,50 %, що вказує на підвищення ролі оборотних ресурсів у забезпеченні виробничої діяльності підприємства. Зростання співвідношення оборотних і основних засобів на 33,75 % підтверджує зміну структури активів у бік оборотних коштів.

Показник фондоозброєності праці зріс на 39,10 %, що свідчить про підвищення рівня забезпеченості працівників основними засобами. Разом із цим спостерігається зростання фондоддачі на 26,28 %, що є позитивною тенденцією та вказує на більш ефективне використання основних засобів у процесі виробництва. Відповідно знизилася фондомісткість валового доходу, що свідчить про зменшення витрат основних засобів на одиницю доходу.

Щодо використання оборотних активів, то коефіцієнт їх оборотності у 2024 році порівняно з 2022 роком дещо знизився, а середня тривалість одного обороту зросла на 13,1 дня. Це вказує на уповільнення обігу оборотних коштів, що може негативно впливати на фінансові результати діяльності підприємства.

Рівень норми прибутку за досліджуваний період має нестабільний характер: від від'ємного значення у 2022 році до зростання у 2023 році та подальшого зниження у 2024 році. Така динаміка свідчить про нестійкий фінансовий результат та залежність прибутковості підприємства від ефективності використання ресурсів і зовнішніх економічних умов. У цілому результати аналізу показують, що на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» спостерігається підвищення ефективності використання основних засобів на фоні зростання ролі оборотних активів, однак наявні проблеми з оборотністю коштів і стабільністю прибутковості потребують подальшого аналізу та управлінських рішень.

З метою комплексної оцінки результатів діяльності ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» доцільно узагальнити основні фінансово-

економічні показники, а також показники використання трудових і виробничих ресурсів. Узагальнені дані за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Узагальнені показники фінансово-економічних результатів та використання ресурсів ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення рівня 2024 від 2022	
				абсолютне	відносне, %
Обсяг чистого доходу, тис. грн	44917	64583	55340	10423	23,21
Поточні витрати діяльності, тис. грн, у тому числі:	46212	58055	53882	7670	16,60
собівартість виготовленої продукції	39835	50613	45382	5547	13,92
витрати на збут	759	823	708	-51	-6,72
адміністративні витрати	5216	6150	7256	2040	39,11
інші операційні витрати	402	469	536	134	33,33
Підсумковий фінансовий результат (чистий прибуток), тис. грн	-1295	6528	633	1928	-148,88
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	144	130	101	-43	-29,86
Сукупний фонд оплати праці, тис. грн	22429,4	28610,4	24791,5	2362,0	10,53
Продуктивність праці одного середньооблікового працівника, тис. грн/особу	311,9	496,8	547,9	236,0	75,66
Середньорічний рівень заробітної плати одного середньооблікового працівника, тис. грн/особу	155,76	220,08	245,46	89,70	57,59
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн	17396	17845	16972	-424	-2,43
Забезпеченість працівника основними засобами, тис. грн/особу	120,8	137,3	168,0	47,2	39,10
Фондовіддача	2,58	3,62	3,26	0,68	26,28
Рентабельність активів, %	-5,79	23,98	5,54	11,33 в.п.	x
Рентабельність діяльності підприємства, %	-2,80	11,24	1,17	3,98 в.п.	x

Аналіз узагальнених показників таблиці 2.3 свідчить про наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій у діяльності ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» у 2022–2024 роках. За досліджуваний період обсяг чистого доходу зріс на 10 423 тис. грн, або на 23,21 %, що вказує на загальне розширення обсягів діяльності підприємства.

Водночас поточні витрати діяльності зросли на 16,60 %, при цьому найбільше зростання спостерігається за адміністративними та іншими операційними витратами. Зменшення витрат на збут може свідчити про зміну підходів до реалізації продукції або скорочення відповідних напрямів діяльності. Загалом зростання витрат випереджало темпи приросту доходів, що негативно вплинуло на кінцевий фінансовий результат.

Фінансовий результат діяльності підприємства залишається нестабільним. Якщо у 2022 році підприємство отримало збиток, то у 2023 році спостерігалось суттєве покращення результату, однак у 2024 році прибуток значно зменшився. Це відображається також у динаміці показників рентабельності активів та рентабельності діяльності, які, попри позитивні значення у 2023–2024 роках, залишаються на невисокому рівні.

Поряд із цим спостерігається скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 29,86 %, що супроводжується суттєвим зростанням продуктивності праці одного працівника (на 75,66 %) та підвищенням середньорічного рівня заробітної плати. Це свідчить про підвищення інтенсивності праці та зміну підходів до використання трудових ресурсів.

Ефективність використання основних засобів загалом покращилася, що підтверджується зростанням фондоозброєності праці та фондovіддачі. Разом із тим незначне скорочення вартості основних засобів може вказувати на обмежені темпи їх оновлення.

У цілому результати узагальнюючого аналізу показують, що ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» у 2022–2024 роках працювало в умовах

структурних змін, зростання продуктивності праці та підвищення навантаження на персонал, однак зберігаються проблеми зі стабільністю фінансових результатів. Отримані висновки створюють аналітичну основу для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення організації праці та комунікаційних процесів у розділі 3 кваліфікаційної роботи.

ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» є репрезентативним прикладом виробничого підприємства з традиційною організаційною моделлю управління та значною питомою вагою ручної і машинно-операторської праці. Це робить його доцільною базою для дослідження питань підвищення ефективності організації праці та розвитку внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу.

Особливості технологічного процесу, кадрової структури та управлінських взаємозв'язків створюють об'єктивні передумови для впровадження сучасних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію трудових процесів, підвищення узгодженості дій персоналу та загальної результативності діяльності підприємства.

2.2. Оцінка організації праці персоналу на підприємстві

Організація праці персоналу на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» формується з урахуванням виробничої специфіки підприємства та умов його функціонування в сучасному економічному середовищі. Підприємство здійснює діяльність у форматі серійного виробництва, що зумовлює чітку регламентацію технологічних процесів, послідовність виконання операцій та необхідність узгодженої роботи виробничих підрозділів.

У структурі персоналу підприємства переважають виробничі робітники, праця яких безпосередньо пов'язана з основними технологічними процесами виготовлення продукції. Така структура персоналу обумовлює підвищені вимоги до організації робочих місць, дотримання технологічної дисципліни та ефективного використання

робочого часу. Інженерно-технічний і допоміжний персонал виконує функції забезпечення та управління виробничим процесом, однак їх частка є меншою порівняно з основною категорією працівників.

Особливістю організації праці на підприємстві є зміна режиму роботи внаслідок зовнішніх факторів. До 2022 року виробничий процес здійснювався у дві зміни, що дозволяло більш повно використовувати виробничі потужності. Після початку повномасштабного вторгнення підприємство було змушене перейти на однозмінний режим роботи. Така трансформація режиму праці вплинула на загальну організацію трудового процесу, навантаження на персонал та планування виробничої діяльності.

На ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» сформовано чіткий поділ праці між структурними підрозділами, що сприяє впорядкуванню трудових функцій і зменшенню дублювання обов'язків. Кожен підрозділ виконує визначені завдання в межах єдиного виробничого циклу, що загалом позитивно впливає на керованість трудових процесів і відповідальність працівників за результати своєї роботи.

Форма оплати праці на підприємстві є змішаною, однак переважає погодинна система, що характерно для виробництв із важкими умовами праці та значною часткою регламентованих операцій. Преміювання працівників має епізодичний характер і застосовується переважно залежно від фінансових можливостей підприємства та виробничих результатів. У таких умовах залежність рівня оплати праці від індивідуальних результатів працівників проявляється опосередковано, зокрема через показники продуктивності праці.

Умови праці на підприємстві можна охарактеризувати як важкі, що пов'язано з особливостями виробничих процесів цегельного виробництва. Рівень механізації є неоднорідним: окремі операції повністю автоматизовані, водночас на окремих ділянках зберігається значна частка ручної праці. Незважаючи на це, робочі місця загалом відповідають виробничим вимогам і забезпечують можливість виконання трудових функцій у межах установлених технологічних регламентів.

Скорочення чисельності персоналу внаслідок воєнних дій негативно позначилося на стабільності трудового колективу та призвело до зростання виробничого навантаження на наявних працівників. У таких умовах особливої ваги набуває роль керівників середньої ланки, які забезпечують поточну організацію праці, розподіл завдань, контроль за дотриманням трудової дисципліни та адаптацію персоналу до змінених умов роботи.

Таким чином, організація праці персоналу на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» характеризується поєднанням чітко регламентованих виробничих процесів із необхідністю постійного пристосування до зовнішніх викликів. Виявлені особливості створюють основу для подальшого аналізу використання трудових ресурсів, ефективності робочого часу та результативності організації праці на підприємстві.

Ефективність організації праці персоналу на підприємстві значною мірою визначається рівнем використання трудових ресурсів та робочого часу. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ступінь залученості персоналу у виробничий процес, а також виявити тенденції, що впливають на результативність діяльності підприємства.

У процесі дослідження використання трудових ресурсів ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» особливу увагу приділено динаміці середньооблікової чисельності персоналу та загального обсягу відпрацьованого часу за рік. Зазначені показники відображають як кількісні зміни трудового потенціалу, так і реальний рівень використання робочого часу впродовж 2022–2024 років.

Динаміка основних показників використання робочого часу представлена на рисунку 2.2. Як видно з рисунка, у досліджуваному періоді спостерігається чітка тенденція до скорочення середньооблікової чисельності персоналу підприємства. У 2022 році чисельність працівників становила 144 особи, у 2023 році вона зменшилася до 130 осіб, а у 2024 році – до 101 особи. Загальне скорочення чисельності персоналу за період дослідження є суттєвим і пов'язане насамперед зі

змінами умов функціонування підприємства внаслідок повномасштабного вторгнення та переходом до роботи в одну зміну.

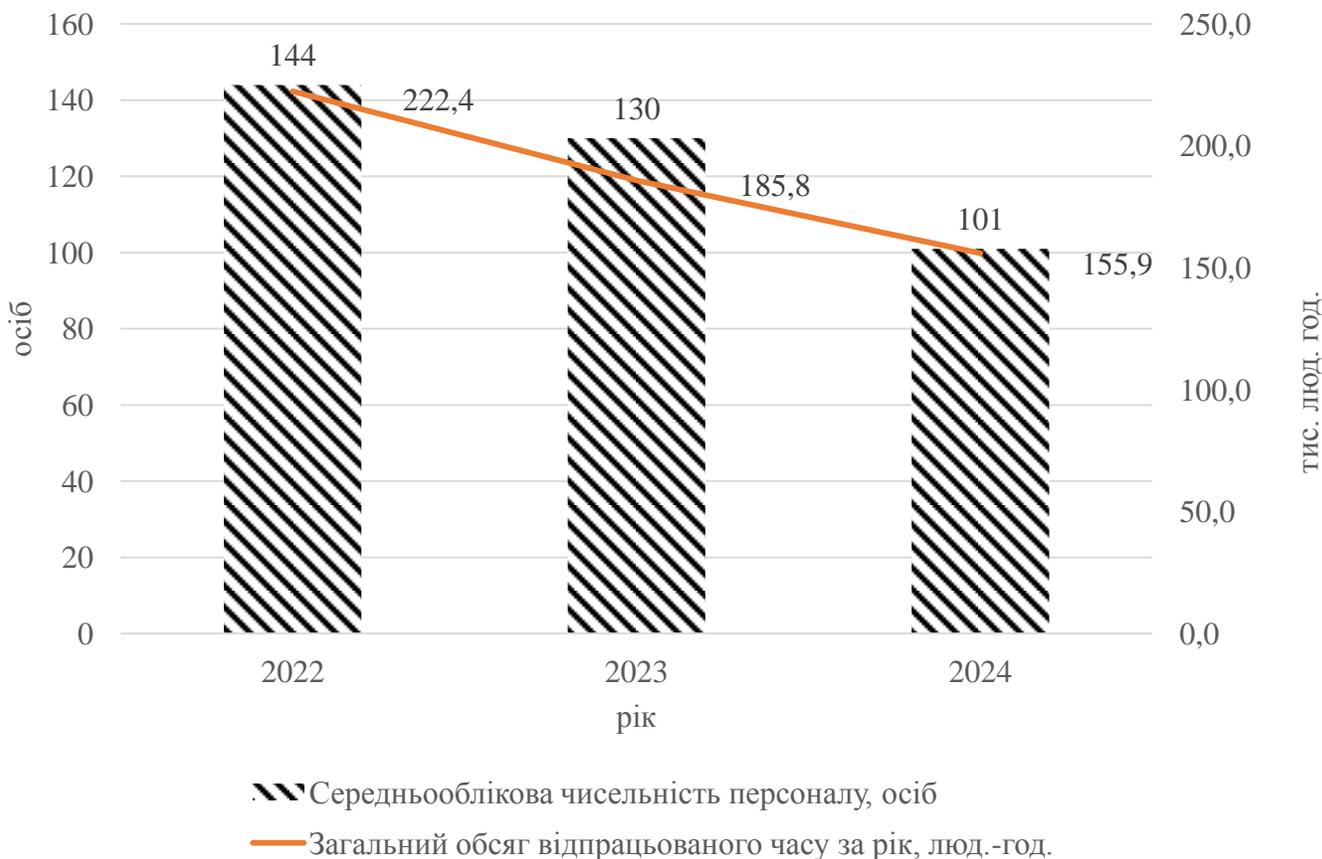


Рис. 2.2. Динаміка чисельності працівників та витрат праці в ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»

Аналогічну динаміку демонструє й загальний обсяг відпрацьованого часу за рік. У 2022 році цей показник становив 222,4 тис. люд.-год., у 2023 році – 185,8 тис. люд.-год., а у 2024 році зменшився до 155,9 тис. люд.-год. Таким чином, за аналізований період відбулося істотне скорочення фонду робочого часу, що є наслідком як зменшення чисельності персоналу, так і скорочення змінності роботи.

Водночас варто зазначити, що зменшення загального обсягу відпрацьованого часу не свідчить однозначно про погіршення організації праці. За умов скорочення персоналу зростає індивідуальне навантаження на одного працівника, що

підтверджується подальшим зростанням показників продуктивності праці, проаналізованих у попередніх підрозділах. Це дозволяє зробити висновок про певне ущільнення використання робочого часу та підвищення інтенсивності праці.

Отже, аналіз використання трудових ресурсів і робочого часу на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» показав, що підприємство функціонує в умовах скороченого кадрового складу та обмеженого фонду робочого часу. За таких умов особливого значення набувають питання раціональної організації праці, оптимізації навантаження персоналу та запобігання втратам робочого часу, що потребує подальшого вдосконалення управлінських підходів у сфері організації праці.

Умови праці та організація робочих місць є важливими складовими системи організації праці персоналу, оскільки безпосередньо впливають на продуктивність праці, рівень працездатності працівників, а також на їх фізичний стан і мотивацію до роботи. Для виробничих підприємств, зокрема цегельної галузі, ці аспекти мають особливе значення у зв'язку з підвищеними фізичними навантаженнями та специфікою технологічних процесів.

На ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» умови праці переважно характеризуються як важкі, що зумовлено особливостями виробничого процесу, використанням масивної сировини, підвищеним рівнем запиленості, шуму та фізичних навантажень. Разом з тим слід зазначити, що підприємством здійснюються заходи щодо забезпечення відповідності робочих місць основним виробничим вимогам та нормам охорони праці.

Рівень механізації виробничих процесів на підприємстві є нерівномірним. Окремі стадії виробництва цегли є повністю або частково автоматизованими, що дозволяє зменшити фізичне навантаження на працівників та підвищити стабільність виробничих операцій. Водночас на окремих ділянках зберігається значна частка ручної праці, що обумовлює підвищені вимоги до фізичної витривалості персоналу та може впливати на рівень втомлюваності працівників.

Організація робочих місць на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» загалом відповідає виробничим потребам і специфіці діяльності підприємства. Робочі місця укомплектовані необхідним обладнанням, інструментами та засобами індивідуального захисту. Планування робочих зон здійснюється з урахуванням технологічної послідовності операцій, що сприяє зменшенню непродуктивних витрат часу та підвищенню узгодженості дій персоналу.

Разом з тим скорочення чисельності персоналу та перехід до роботи в одну зміну призвели до зростання навантаження на окремі робочі місця. За таких умов актуальним стає питання раціонального розподілу обов'язків між працівниками, оптимізації режимів праці та відпочинку, а також поступового зменшення частки ручної праці шляхом подальшої механізації окремих операцій.

Отже, оцінка умов праці та організації робочих місць на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» свідчить, що підприємство функціонує в складних виробничих умовах, однак забезпечує базову відповідність робочих місць виробничим вимогам. Подальше вдосконалення умов праці, зниження фізичних навантажень і модернізація робочих місць можуть стати важливими резервами підвищення ефективності організації праці персоналу.

Система оплати та стимулювання праці є важливим елементом організації праці персоналу, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, продуктивність праці та стабільність трудового колективу. Для виробничих підприємств ефективність системи оплати праці має особливе значення в умовах підвищених фізичних навантажень і складних умов праці.

На ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» застосовується змішана форма оплати праці з переважанням погодинної оплати. Такий підхід є характерним для підприємств із серійним типом виробництва та значною часткою виробничих робітників. Погодинна форма оплати забезпечує стабільність доходів персоналу, однак обмежує можливості прямого стимулювання зростання індивідуальної

продуктивності праці. Преміювання на підприємстві має епізодичний характер і не є системним, що знижує мотиваційний потенціал системи оплати праці.

Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника у 2022–2024 роках відображена на рисунку 2.3. Як видно з графіка, у досліджуваному періоді спостерігається стійка тенденція до зростання рівня оплати праці. У 2022 році середньомісячна заробітна плата становила 12 980 грн, у 2023 році вона зросла до 18 340 грн, а у 2024 році досягла 20 455 грн. Загалом за період аналізу рівень середньомісячної заробітної плати одного працівника зріс більш ніж у півтора раза.

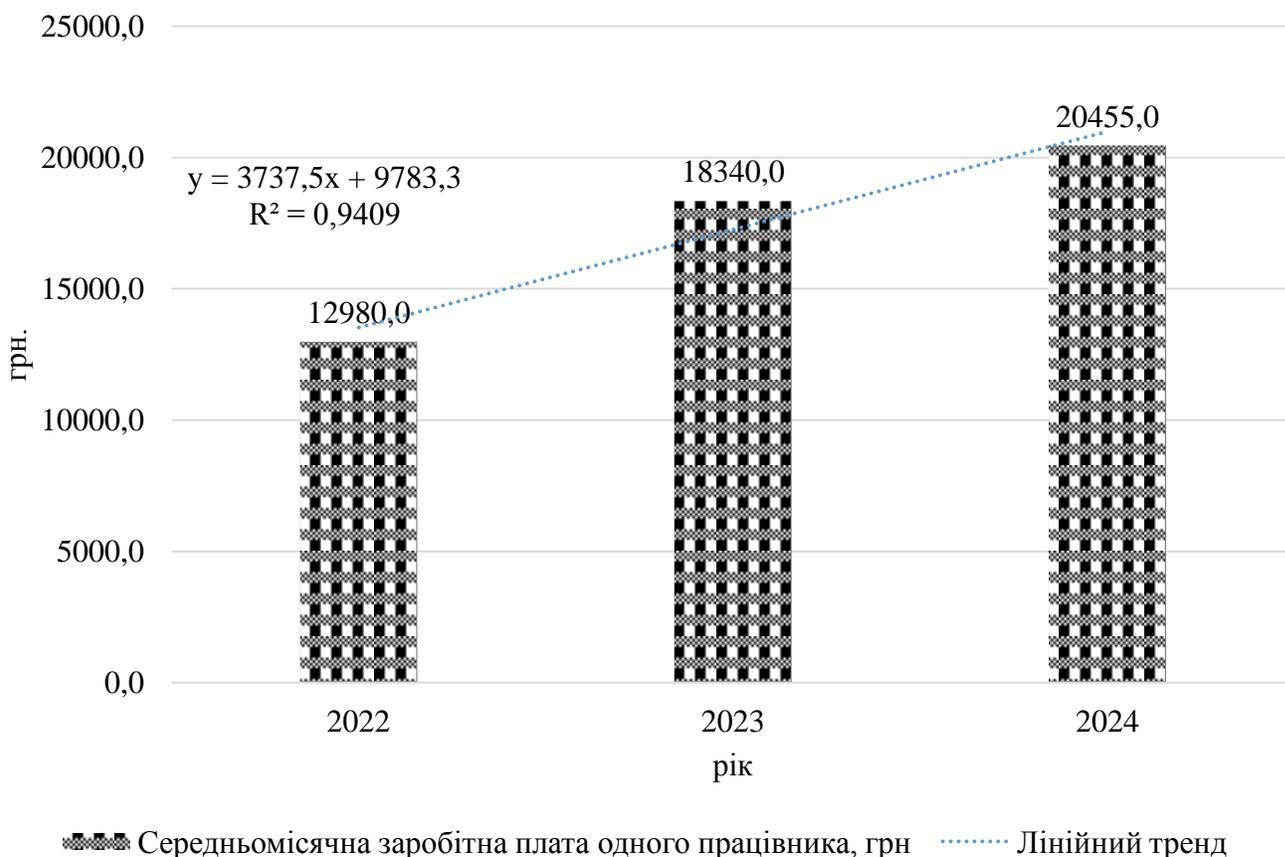


Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання середньомісячної заробітної плати в ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»

Побудований лінійний тренд свідчить про стабільну позитивну динаміку зростання оплати праці, що підтверджується високим значенням коефіцієнта

детермінації. Це дає підстави стверджувати, що підприємство, незважаючи на скорочення чисельності персоналу та загального фонду робочого часу, зберігає орієнтацію на підвищення рівня оплати праці працівників.

Разом з тим зростання заробітної плати відбувається на фоні підвищення навантаження на персонал та збільшення показників продуктивності праці. Це дозволяє зробити висновок про часткову залежність оплати праці від результатів діяльності підприємства в цілому, однак індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва враховується недостатньо.

Система стимулювання праці на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» переважно базується на матеріальному заохоченні у формі заробітної плати. Нематеріальні стимули та регулярні преміальні виплати застосовуються обмежено, що знижує можливості формування довгострокової мотивації персоналу, особливо в умовах скорочення чисельності працівників і зростання інтенсивності праці.

Отже, оцінка системи оплати та стимулювання праці персоналу свідчить, що на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» забезпечується поступове зростання рівня заробітної плати, що є позитивним чинником збереження трудового потенціалу підприємства. Водночас система стимулювання потребує подальшого вдосконалення шляхом посилення зв'язку між оплатою праці та індивідуальними результатами роботи, а також розширення використання нематеріальних мотиваційних інструментів.

Дисципліна праці є важливим елементом організації праці персоналу, оскільки вона забезпечує узгодженість дій працівників, дотримання встановлених режимів роботи та виконання виробничих завдань у визначені строки. Особливу роль у підтриманні належного рівня трудової дисципліни відіграють керівники середньої ланки, які безпосередньо організовують роботу виробничих підрозділів і взаємодіють з персоналом.

На ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» дисципліна праці формується в умовах чіткого поділу праці між підрозділами та визначеного кола

посадових обов'язків. Водночас скорочення чисельності персоналу внаслідок воєнних дій та перехід підприємства до роботи в одну зміну суттєво вплинули на організацію трудового процесу. Зменшення кількості працівників призвело до зростання навантаження на тих, хто залишився працювати, що об'єктивно ускладнює дотримання стабільного режиму праці та підвищує ризики професійної втоми.

В умовах скороченого кадрового складу особливого значення набуває роль керівників середньої ланки, зокрема майстрів, начальників змін і керівників виробничих дільниць. Саме вони відповідають за оперативне планування робіт, розподіл завдань між працівниками, контроль за дотриманням технологічних процесів та використанням робочого часу. Через безпосередній контакт із виробничими робітниками керівники середньої ланки виступають ключовою ланкою між вищим керівництвом і персоналом.

Керівники середньої ланки також відіграють важливу роль у формуванні трудової дисципліни через організацію внутрішніх комунікацій, роз'яснення виробничих завдань і вимог, а також оперативне реагування на проблемні ситуації. В умовах зростання навантаження на персонал саме від їх управлінських рішень значною мірою залежить рівень узгодженості дій працівників і запобігання конфліктним ситуаціям у колективі.

Водночас слід зазначити, що за відсутності розвиненої системи регулярного стимулювання та нематеріальної мотивації підтримання високого рівня дисципліни праці значною мірою ґрунтується на адміністративних методах управління. Такий підхід забезпечує виконання поточних завдань, проте не завжди сприяє зростанню ініціативності та відповідальності працівників у довгостроковій перспективі.

Отже, оцінка дисципліни праці та ролі керівників середньої ланки на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» свідчить, що в умовах скорочення персоналу та підвищення інтенсивності праці саме керівники середньої ланки є визначальним чинником стабільності виробничого процесу. Подальше підвищення

ефективності організації праці потребує посилення управлінських компетенцій цієї категорії керівників, розвитку внутрішніх комунікацій та поєднання адміністративних методів із мотиваційними інструментами.

2.3. Аналіз внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу

Внутрішні комунікації є важливою складовою системи менеджменту персоналу, оскільки забезпечують обмін інформацією між працівниками, підрозділами та керівництвом підприємства. Від ефективності комунікаційних процесів значною мірою залежить узгодженість дій персоналу, дотримання трудової дисципліни, а також стабільність виробничого процесу.

На ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» внутрішні комунікації здійснюються переважно в усній та електронній формах. Усні комунікації є найбільш поширеними та реалізуються через виробничі наради, оперативні вказівки майстрів і начальників змін, а також щоденне безпосереднє спілкування між працівниками. Такий формат передачі інформації дозволяє швидко реагувати на поточні виробничі ситуації, проте не завжди забезпечує достатню чіткість і повноту доведення завдань.

Письмові комунікації на підприємстві представлені наказами, розпорядженнями, оголошеннями та іншими офіційними документами. Вони мають формалізований характер і використовуються переважно для регламентування управлінських рішень та виконання адміністративних функцій. Водночас їх роль у повсякденній організації виробничого процесу є обмеженою, що зумовлює домінування неформальних каналів обміну інформацією.

Електронні комунікації здійснюються за допомогою телефонного зв'язку, електронної пошти та месенджерів. Вони використовуються для оперативного вирішення виробничих питань, координації дій між підрозділами та швидкого інформування працівників. Разом з тим застосування електронних каналів не має системного характеру та значною мірою залежить від ініціативи окремих керівників або працівників.

Загалом у системі внутрішніх комунікацій ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» переважають неформальні зв'язки, що забезпечують швидкість

обміну інформацією, але водночас створюють ризики її викривлення та втрати частини управлінського змісту. Формалізовані канали комунікації виконують допоміжну функцію та не завжди інтегровані в єдину систему управління персоналом.

Отже, загальна характеристика внутрішніх комунікацій на підприємстві свідчить про їх функціональну здатність забезпечувати поточну діяльність, однак відсутність системності, домінування усної форми та залежність від неформальних зв'язків зумовлюють потребу в подальшому вдосконаленні комунікаційних процесів у системі менеджменту персоналу.

Вертикальні комунікації відіграють ключову роль у системі менеджменту персоналу, оскільки забезпечують передачу управлінських рішень від керівництва до виконавців, а також зворотний зв'язок від працівників до керівних рівнів. Саме через вертикальні комунікації формується розуміння виробничих завдань, контролюється їх виконання та виявляються проблеми в організації праці.

На ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» вертикальні комунікації реалізуються як у низхідному, так і у висхідному напрямках. Низхідні комунікації використовуються для доведення виробничих завдань, оперативних вказівок і розпоряджень. Загалом інформація передається вчасно, однак не завжди є достатньо чіткою та деталізованою, що може призводити до різного трактування завдань працівниками.

Висхідні комунікації формально передбачені, однак на практиці використовуються обмежено. Працівники мають можливість повідомляти про проблеми або пропонувати шляхи їх вирішення, проте у більшості випадків намагаються вирішувати виробничі питання самостійно. Це пояснюється прагненням заощадити час і уникнути затримок, пов'язаних із доведенням інформації до керівництва.

Для систематизації особливостей вертикальних комунікацій на підприємстві доцільно узагальнити їх характеристику у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Характеристика вертикальних комунікацій у системі управління персоналом
ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»**

Напрямок комунікацій	Основний зміст	Характеристика реалізації	Основні проблеми
Низхідні (зверху вниз)	Доведення виробничих завдань, розпоряджень, вимог	Інформація передається своєчасно, переважно в усній формі	Недостатня чіткість формулювань, ризик різного тлумачення
Висхідні (знизу вгору)	Повідомлення про проблеми, пропозиції, результати виконання робіт	Формально передбачені, але використовуються обмежено	Відсутність системного зворотного зв'язку, вирішення проблем «на місцях»

Дані таблиці 2.4 свідчать, що вертикальні комунікації на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» загалом забезпечують функціонування виробничого процесу, однак мають низку недоліків. Низхідні комунікації характеризуються своєчасністю, але потребують підвищення чіткості та формалізації. Висхідні комунікації, попри їх формальну наявність, використовуються недостатньо активно, що обмежує можливості керівництва оперативно реагувати на проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це свідчить про необхідність удосконалення механізмів зворотного зв'язку в системі менеджменту персоналу.

Горизонтальні комунікації є важливою складовою внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу, оскільки забезпечують взаємодію між працівниками одного рівня управління, а також координацію дій між структурними підрозділами підприємства. Від ефективності горизонтальних комунікацій залежить узгодженість виробничих процесів, своєчасність виконання завдань і загальна результативність діяльності підприємства.

На ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» горизонтальні комунікації реалізуються як між працівниками однієї виробничої дільниці, так і між різними

підрозділами та цехами. У середині окремих дільниць взаємодія між працівниками здебільшого є стабільною та ґрунтується на безпосередньому усному спілкуванні, що сприяє швидкому вирішенню поточних виробничих питань.

Водночас під час взаємодії між різними цехами та підрозділами можуть виникати труднощі в узгодженні дій. У окремих випадках спостерігається незначна конкуренція між підрозділами, що може проявлятися у відстоюванні власних інтересів або прагненні досягти кращих виробничих показників порівняно з іншими цехами. Така ситуація ускладнює координацію спільних дій і може призводити до затримок у виконанні окремих етапів виробничого процесу.

Важливу роль у забезпеченні ефективних горизонтальних комунікацій відіграють майстри та керівники середньої ланки, які виступають координаторами взаємодії між працівниками та підрозділами. Саме через них здійснюється узгодження робіт, розподіл завдань і вирішення спірних питань між окремими структурними одиницями підприємства.

Для узагальнення результатів аналізу горизонтальних комунікацій доцільно систематизувати їх основні характеристики у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика горизонтальних комунікацій та міжпідроздільної взаємодії на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»

Рівень взаємодії	Характер комунікацій	Основні особливості	Проблемні аспекти
У середині виробничої дільниці	Усні, неформальні	Оперативний обмін інформацією, взаємодопомога	Залежність від особистих контактів
Між різними підрозділами та цехами	Усні та електронні	Координація виробничих процесів, обмін інформацією	Труднощі узгодження дій, незначна конкуренція
Через керівників середньої ланки	Формально-неформальні	Узгодження завдань, посередництво у взаємодії	Перевантаження керівників інформацією

Дані таблиці 2.5 свідчать, що горизонтальні комунікації на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» загалом забезпечують оперативну взаємодію між працівниками та підрозділами, особливо на рівні окремих

виробничих дільниць. Водночас міжпідроздільна взаємодія характеризується наявністю труднощів в узгодженні дій та елементів внутрішньої конкуренції, що знижує ефективність координації виробничих процесів. Значна роль у забезпеченні горизонтальних комунікацій покладається на керівників середньої ланки, що призводить до їх інформаційного перевантаження та потребує подальшого вдосконалення організаційних механізмів взаємодії.

Керівники середньої ланки відіграють ключову роль у системі внутрішніх комунікацій підприємства, оскільки саме вони забезпечують безпосередній зв'язок між вищим керівництвом і виробничим персоналом. Через них проходить основний потік управлінської інформації, що стосується організації праці, виконання виробничих завдань та дотримання трудової дисципліни.

На ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» керівники середньої ланки (майстри, начальники змін, керівники дільниць) виступають основними «провідниками інформації». Вони доводять до працівників управлінські рішення, пояснюють виробничі завдання та контролюють їх виконання. Водночас значна частина внутрішніх комунікацій залежить від особистих якостей конкретного керівника, його управлінського стилю та досвіду, що зумовлює нерівномірність якості комунікацій у різних підрозділах.

В умовах скорочення чисельності персоналу та підвищення інтенсивності праці керівники середньої ланки часто стикаються з перевантаженням управлінською інформацією. Окрім виконання виробничих функцій, на них покладається координація взаємодії між підрозділами, вирішення конфліктних ситуацій і підтримання трудової дисципліни. Це ускладнює процес своєчасного та чіткого доведення інформації до персоналу.

З метою узагальнення ролі керівників середньої ланки у забезпеченні внутрішніх комунікацій доцільно систематизувати основні напрями їх діяльності, вплив на комунікаційні процеси та наявні проблемні аспекти. Узагальнені результати наведено у таблиці 2.6.

Дані таблиці 2.6 свідчать, що керівники середньої ланки є ключовою ланкою внутрішніх комунікацій на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод». Саме через них забезпечується передача управлінської інформації, координація дій персоналу та підтримання трудової дисципліни.

Таблиця 2.6

**Роль керівників середньої ланки у системі внутрішніх комунікацій
ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»**

Аспект діяльності	Зміст	Вплив на комунікації	Проблемні моменти
Передача управлінської інформації	Доведення рішень керівництва до персоналу	Забезпечує функціонування виробничого процесу	Залежність від особистого стилю керівника
Координація дій персоналу	Узгодження роботи між працівниками та підрозділами	Підвищує оперативність виконання завдань	Перевантаження інформацією
Забезпечення зворотного зв'язку	Передача інформації від працівників до керівництва	Дозволяє враховувати проблеми «знизу»	Неповний або несистемний зворотний зв'язок
Підтримання дисципліни праці	Контроль виконання завдань і режиму роботи	Сприяє стабільності виробничого процесу	Переважання адміністративних методів

Водночас залежність якості комунікацій від особистих характеристик керівників і їх перевантаження управлінською інформацією знижують ефективність внутрішніх комунікацій загалом. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення організації комунікаційних процесів і підтримки керівників середньої ланки.

Ефективність внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу значною мірою визначає узгодженість дій працівників, рівень трудової дисципліни та результативність організації праці. Наявність комунікаційних проблем може призводити до викривлення управлінської інформації, затримок у виконанні завдань і зниження загальної продуктивності праці.

На ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» система внутрішніх комунікацій функціонує, проте характеризується низкою проблемних аспектів.

Однією з основних проблем є запізнення інформації, що ускладнює своєчасне реагування на зміни виробничої ситуації. Значна частка усних комунікацій підвищує ризик викривлення інформації та втрати її частини під час передачі між рівнями управління.

Відсутність системного зворотного зв'язку обмежує можливості працівників повідомляти про проблеми та пропонувати шляхи їх вирішення. У результаті багато виробничих питань вирішуються без залучення керівництва, що знижує ефективність управлінських рішень і ускладнює контроль за організацією праці. Перевантаження керівників середньої ланки управлінською інформацією також негативно впливає на якість комунікацій і знижує їх координаційну функцію.

З метою узагальнення результатів аналізу внутрішніх комунікацій та визначення їх впливу на організацію праці персоналу доцільно систематизувати основні проблеми комунікаційних процесів і наслідки їх прояву. Узагальнені дані наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні проблеми внутрішніх комунікацій та їх вплив на організацію праці персоналу ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»

Проблема внутрішніх комунікацій	Характер прояву	Вплив на організацію праці
Запізнення управлінської інформації	Несвоєчасне доведення завдань і рішень	Порушення ритмічності роботи, затримки виконання
Переважання усних комунікацій	Відсутність фіксації інформації	Ризик викривлення завдань, різне їх трактування
Відсутність системного зворотного зв'язку	Обмежене інформування керівництва про проблеми	Зниження ефективності управлінських рішень
Перевантаження керівників середньої ланки	Надмірний обсяг комунікаційних функцій	Зменшення якості координації та контролю
Неформальний характер комунікацій	Залежність від особистих контактів	Нерівномірність організації праці в підрозділах

Дані таблиці 2.7 свідчать, що внутрішні комунікації на ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» потребують вдосконалення. Основні проблеми пов'язані з несвоєчасністю інформації, переважанням усної форми

комунікацій та відсутністю ефективного зворотного зв'язку. Це негативно впливає на організацію праці персоналу, ускладнює координацію дій працівників і знижує загальну результативність трудових процесів. Усунення виявлених проблем є необхідною умовою підвищення ефективності системи менеджменту персоналу та формує підґрунтя для розробки практичних заходів з удосконалення внутрішніх комунікацій у наступному розділі роботи.

У ході аналізу внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» встановлено, що комунікаційні процеси виконують важливу координаційну функцію, проте потребують подальшого вдосконалення. Передача інформації в організації здійснюється переважно в усній та неформальній формі, що підвищує ризик її викривлення та несвоєчасного доведення до виконавців.

Вертикальні комунікації загалом забезпечують інформування персоналу про виробничі завдання, однак не завжди відзначаються чіткістю та достатнім рівнем зворотного зв'язку. Горизонтальні комунікації між підрозділами функціонують нерівномірно, що ускладнює узгодження дій і може призводити до локальних виробничих труднощів.

Особливу роль у внутрішніх комунікаціях відіграють керівники середньої ланки, від особистих якостей яких значною мірою залежить ефективність обміну інформацією. Водночас їх перевантаження комунікаційними функціями знижує якість координації праці.

Загалом внутрішні комунікації на підприємстві оцінюються як такі, що потребують вдосконалення, оскільки виявлені недоліки негативно впливають на дисципліну праці, продуктивність та психологічний клімат у колективі.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що підприємство є типовим представником виробничої галузі з технологічно послідовним циклом виготовлення керамічної цегли, що зумовлює спеціалізацію робочих місць і потребу в узгодженості дій між підрозділами. Лінійно-функціональна структура управління та багаторівнева система підпорядкування формують формалізований управлінський контур, однак водночас підвищують значення оперативних комунікацій для підтримання ритмічності виробництва. У 2022–2024 рр. підприємство функціонувало в умовах суттєвого скорочення персоналу та загального обсягу відпрацьованого часу. Попри це, спостерігається зростання продуктивності праці (в розрахунку і на одного працівника, і на одну людину-годину), що може свідчити про ущільнення трудових витрат, підвищення інтенсивності роботи та/або організаційні зміни у виконанні виробничих операцій. Разом із тим така динаміка не виключає ризиків перевантаження персоналу, особливо за умов переходу до однозмінного режиму роботи.

2. Доведено, що організація праці на підприємстві має серійний характер виробництва, чіткий поділ праці між підрозділами та переважання виробничих робітників у структурі персоналу. Використання робочого часу демонструє тенденцію до скорочення фонду робочого часу на фоні зменшення чисельності працівників, що вимагає більш точного планування завантаження та запобігання втратам часу. Умови праці загалом визначено як важкі, а рівень механізації – нерівномірний: поряд з автоматизованими ділянками зберігаються процеси з високою часткою ручної праці. Це створює підстави розглядати модернізацію робочих місць і зниження частки ручних операцій як резерв підвищення ефективності організації праці.

3. Оцінка системи оплати та стимулювання праці засвідчила використання змішаної системи з переважанням погодинної форми, а також епізодичне преміювання. Хоча заробітна плата має тенденцію до зростання (що є позитивним чинником утримання персоналу), мотиваційний ефект системи оплати обмежується недостатньою регулярністю заохочень і слабким зв'язком оплати з індивідуальними

результатами. В таких умовах основним чинником підтримання дисципліни стають організаційно-адміністративні механізми.

4. Внутрішні комунікації на підприємстві переважно здійснюються усно та неформально, що забезпечує швидкість передачі інформації, але водночас підвищує ризик викривлення повідомлень, запізнення інформації та втрати управлінського змісту. Вертикальні комунікації загалом дозволяють доводити завдання до виконавців, однак мають проблеми із чіткістю формулювань і недостатністю зворотного зв'язку. Горизонтальні комунікації всередині дільниць є більш стабільними, проте між підрозділами спостерігаються труднощі координації та елементи конкуренції. Важливу «комунікаційну» функцію виконують керівники середньої ланки, але їх перевантаження інформаційними потоками знижує якість координації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Обґрунтування заходів підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, 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 ефективного менеджменту персоналу. 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 менеджменту персоналу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

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	Переважаючі 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)
Раціоналізація 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

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 раціоналізацію 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», що буде предметом подальшого розгляду.

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 3.2.

Таблиця 3.2

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
Переважаючі усні неформальні комунікації	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

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 організують 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 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи з удосконалення організації робочих місць та умов праці персоналу

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Важкі умови праці на окремих виробничих ділянках	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

Запропоновані заходи з удосконалення організації робочих місць та умов праці мають прикладний характер і можуть бути реалізовані поетапно без суттєвих капіталовкладень. Їх упровадження 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 управління персоналом, 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 аналізу, проведеного в підрозділі 2.2, 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 3.4.

Таблиця 3.4

**Заходи з удосконалення системи оплати та стимулювання праці персоналу
ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»**

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Переважання 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

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 управлінських 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 у другому розділі 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 3.5, у якій систематизовано ключові проблеми комунікаційних процесів, відповідні управлінські заходи та очікувані результати їх упровадження.

Таблиця 3.5

Напрями вдосконалення внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»

Проблема внутрішніх комунікацій	Запропонований управлінський захід	Очікуваний результат
Переважання 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 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 упровадження 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.

Таблиця 3.6

Очікуваний соціально-економічний ефект від впровадження пропонованих 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

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 3.6 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.

3.2. Програма впровадження запропонованих заходів та оцінка очікуваної ефективності

Запропоновані у попередньому підрозділі заходи з удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій мають практичну спрямованість і потребують поетапного впровадження в діяльність підприємства. Для забезпечення їх результативності важливо не лише визначити зміст управлінських рішень, а й обґрунтувати порядок їх реалізації, очікувані результати та можливі ризики.

Необхідно здійснити розробку програми впровадження запропонованих заходів у систему менеджменту персоналу ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод». Програма передбачає визначення етапів і строків реалізації, відповідальних осіб, необхідних ресурсів, а також оцінку очікуваного впливу на організацію праці, комунікаційні процеси та загальну результативність діяльності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів розглядається як інструмент поступового підвищення ефективності використання трудових ресурсів, посилення координації дій персоналу та зниження організаційних втрат без порушення стабільності виробничого процесу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

План-графік упровадження заходів з удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій у ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод»

Етап	Зміст заходів	Термін	Відповідальні особи	Необхідні ресурси
Підготовчий етап	Аналіз існуючої організації праці та комунікацій	1 місяць	Керівництво підприємства, керівники середньої ланки	Робочий час управлінського персоналу
	Інформування керівників середньої ланки про заплановані зміни		Начальники цехів, майстри	Наради, внутрішні комунікаційні канали
Організаційний етап	Уточнення розподілу функцій і відповідальності між підрозділами	2–3 місяці	Начальники цехів, служба персоналу	Організаційні ресурси
	Формалізація основних інформаційних потоків (короткі інструкції, регламенти)		Керівники підрозділів	Внутрішні документи
	Запровадження регулярних коротких виробничих нарад		Майстри, начальники змін	Робочий час
Контрольний етап	Моніторинг виконання заходів та коригування	1 місяць	Керівництво підприємства	Аналітичні матеріали
	Оцінка змін у використанні робочого часу та дисципліни		Керівники середньої ланки	Статистичні дані
Підсумковий етап	Узагальнення результатів упровадження	Постійно	Керівництво підприємства	Управлінські звіти

Запропонований план-графік упровадження заходів з удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій передбачає поетапну реалізацію змін без суттєвого втручання у виробничий процес ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод». Основний акцент зроблено на використанні внутрішніх організаційних ресурсів і підвищенні ролі керівників середньої ланки.

Реалізація заходів у зазначеній послідовності дозволяє мінімізувати ризики дестабілізації роботи підприємства, забезпечити адаптацію персоналу до змін та створити передумови для досягнення очікуваного соціально-економічного ефекту.

Оцінювання ефективності впровадження заходів з удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій потребує застосування системи показників, яка дозволяє комплексно відобразити як економічні, так і соціальні результати змін. Такий підхід є доцільним для виробничих підприємств, де ефективність управлінських рішень проявляється не лише у фінансових результатах, а й у стабільності трудових процесів, дисципліні праці та якості внутрішньої взаємодії персоналу.

З огляду на специфіку ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод», де спостерігається скорочення чисельності персоналу та зростання навантаження на працівників, система оцінювання повинна враховувати динаміку продуктивності праці, використання робочого часу, а також якісні зміни у комунікаційних процесах. У зв'язку з цим доцільно застосовувати показники, що дозволяють порівняти стан «до» та «після» впровадження запропонованих заходів. Для систематизації таких показників узагальнимо їх у таблиці 3.8.

Сформована система показників дозволяє комплексно оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів у сфері організації праці та внутрішніх комунікацій ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод». Її перевагою є поєднання економічних, організаційних, комунікаційних і соціальних критеріїв, що відповідає сучасним підходам до управління персоналом.

Очікується, що впровадження заходів сприятиме зростанню продуктивності праці не лише за рахунок інтенсифікації роботи, а передусім завдяки зменшенню організаційних втрат і покращенню узгодженості дій персоналу. Поліпшення внутрішніх комунікацій дозволить підвищити чіткість управлінських завдань, активізувати зворотний зв'язок і знизити ризики викривлення інформації.

Таблиця 3.8

**Система показників оцінювання ефективності впровадження заходів з
удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій**

Група показників	Показник	Характеристика стану «до»	Очікувані зміни після впровадження
Економічні показники	Продуктивність праці одного працівника	Зростає за рахунок підвищення навантаження	Зростання за рахунок кращої організації праці
	Виробіток на 1 люд.-год.	Підвищується, але нерівномірно	Стабільне зростання за рахунок зменшення витрат часу
	Частка непродуктивних витрат часу	Наявна, чітко не контролюється	Скорочення завдяки кращій координації
	Рівень витрат на управління	Залежить від усних комунікацій	Оптимізація управлінських витрат
Організаційні показники	Ритмічність виробничих процесів	Порушується через неузгодженість	Підвищення стабільності процесів
	Чіткість розподілу завдань	Не завжди достатня	Формалізація та уточнення завдань
	Навантаження на керівників середньої ланки	Високе, перевантаження інформацією	Раціоналізація управлінських функцій
Комунікаційні показники	Швидкість доведення інформації	Оперативна, але несистемна	Скорочення затримок, підвищення системності
	Якість зворотного зв'язку	Низька, епізодична	Регулярний і структурований зворотний зв'язок
	Рівень викривлення інформації	Підвищений через усну форму	Зменшення за рахунок фіксації рішень
Соціальні показники	Трудова дисципліна	Підтримується переважно адміністративно	Посилення відповідальності та самодисципліни
	Психологічний клімат	Напружений	Поліпшення комунікацій і взаєморозуміння
	Рівень залученості персоналу	Обмежений	Зростання участі у вирішенні виробничих питань

У соціальному аспекті реалізація запропонованих рішень створить передумови для зміцнення трудової дисципліни, покращення психологічного клімату та зростання залученості працівників. У сукупності це забезпечить підвищення результативності функціонування системи менеджменту персоналу та стане основою для сталого розвитку підприємства.

З метою оцінки очікуваного ефекту від упровадження запропонованих заходів з удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій доцільно здійснити порівняння фактичних показників діяльності ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» за 2024 рік із прогнозними значеннями. Такий підхід дозволяє визначити можливі зміни фінансово-економічних результатів та ефективності використання трудових і виробничих ресурсів у разі реалізації запропонованої програми заходів. Відповідні розрахунки та результати порівняльного аналізу наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Порівняння фактичних показників 2024 року та прогнозних значень після впровадження пропонувананих заходів

Показник	2024 (факт)	Прогноз	Відхилення	Коментар
Обсяг чистого доходу, тис. грн	55 340	59 800	+4 460	Зростання за рахунок продуктивності
Поточні витрати діяльності, тис. грн	53 882	56 000	+2 118	Темп нижчий за доходи
у т.ч. собівартість	45 382	46 700	+1 318	Оптимізація процесів
Адміністративні витрати	7 256	7 400	+144	Контрольоване зростання
Чистий прибуток, тис. грн	633	3 800	+3 167	Ключовий ефект заходів
Середньооблікова чисельність, осіб	101	101	0	Без екстенсивного зростання
Фонд оплати праці, тис. грн	24 791,5	26 000	+1 208,5	Помірне підвищення
Продуктивність праці, тис. грн/особу	547,9	592,1	+44,2	Результат кращої організації
Середньорічна зарплата, тис. грн/особу	245,46	257,4	+11,9	Соціальний ефект
Фондовіддача	3,26	3,45	+0,19	Краща координація
Рентабельність активів, %	5,54	9,04	+3,5 в.п.	Стабілізація
Рентабельність діяльності, %	1,17	6,27	+5,1 в.п.	Суттєве покращення

Порівняння фактичних показників діяльності ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» за 2024 рік із прогнозними значеннями свідчить про наявність значного внутрішнього резерву підвищення ефективності діяльності підприємства без збільшення чисельності персоналу.

Прогнозується зростання обсягу чистого доходу на 8,1 %, що обумовлено підвищенням продуктивності праці та зменшенням організаційних втрат, зокрема простоїв і неузгодженості дій між підрозділами. При цьому темп зростання поточних витрат є нижчим, ніж темп зростання доходів, що формує позитивний фінансовий результат. Найбільш показовим є прогнозне зростання чистого прибутку з 633 тис. грн до 3,8 млн грн. Така динаміка свідчить, що навіть незначні управлінські зміни в організації праці та комунікаціях можуть мати суттєвий мультиплікативний ефект для фінансового результату підприємства.

Зростання продуктивності праці одного працівника прогнозується на рівні близько 8 %, що є реалістичним показником для виробничого підприємства в умовах стабілізації внутрішніх процесів. Водночас підвищення середньорічної заробітної плати відбувається помірними темпами, що дозволяє зберегти баланс між економічною доцільністю та соціальною стабільністю колективу.

Покращення фондівіддачі та рентабельності активів свідчить про більш ефективне використання наявної матеріально-технічної бази без потреби в значних інвестиціях. Це підтверджує доцільність обраного напрямку розвитку, орієнтованого на інтенсивні, а не екстенсивні чинники зростання.

У цілому прогнозні розрахунки доводять, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення організації праці та внутрішніх комунікацій є економічно обґрунтованим і дозволяє суттєво підвищити результативність діяльності ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» у короткостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. У ході дослідження доведено, що наявні проблеми організації праці та комунікацій мають переважно внутрішньоорганізаційний характер і можуть бути усунуті за рахунок раціоналізації управлінських процесів без залучення значних фінансових ресурсів. Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони організації праці, а також визначити ключові можливості й загрози,

що слугували підґрунтям для формування комплексу практично орієнтованих управлінських заходів.

2. Обґрунтовано доцільність удосконалення організації праці шляхом раціоналізації використання робочого часу, уточнення розподілу функцій і підвищення ролі керівників середньої ланки в координації виробничих процесів. Доведено, що оптимізація трудових операцій, зменшення непродуктивних витрат часу та покращення умов праці сприятимуть підвищенню працездатності персоналу, стабільності виробничих процесів і зниженню ризиків перевантаження працівників.

3. Обґрунтовано необхідність переходу від переважно неформальної моделі обміну інформацією до більш структурованої та керованої системи комунікацій за рахунок часткової формалізації інформаційних потоків, стандартизації управлінських вказівок і запровадження регулярного зворотного зв'язку. Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити ризик викривлення інформації, підвищити чіткість управлінських рішень і покращити узгодженість дій між підрозділами.

4. Розроблена програма впровадження заходів передбачає поетапну реалізацію змін із використанням внутрішніх ресурсів підприємства, що мінімізує ризики дестабілізації виробничої діяльності та сприяє адаптації персоналу до організаційних нововведень. Запропонована система показників оцінювання ефективності дозволяє комплексно оцінити як економічні, так і соціальні результати впровадження заходів у динаміці «до» і «після».

5. Прогнозні розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих рішень, оскільки їх реалізація забезпечує зростання продуктивності праці, покращення фінансових результатів і підвищення рентабельності діяльності підприємства без екстенсивного нарощення ресурсів. Соціальний ефект проявляється у зміцненні трудової дисципліни, покращенні психологічного клімату, підвищенні рівня залученості персоналу та посиленні ролі керівників середньої ланки як ефективних координаторів виробничих і комунікаційних процесів.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено теоретико-методологічні підходи до сутності організації праці та внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу. Доведено, що організація праці виступає базовим елементом управління трудовими ресурсами, який визначає рівень продуктивності, якість продукції, ефективність використання робочого часу та соціальні результати діяльності підприємства. Встановлено, що внутрішні комунікації виконують інтегруючу функцію, забезпечуючи узгодженість дій персоналу, координацію між підрозділами та реалізацію управлінських рішень. Обґрунтовано взаємозв'язок між станом організації праці, комунікаційними процесами та результативністю діяльності виробничих підприємств.

2. Встановлено, що підприємство працює в умовах серійного виробництва з чітким поділом праці та переважанням виробничих робітників у структурі персоналу. Аналіз показав, що підприємство функціонує в умовах скорочення чисельності персоналу та переходу на однозмінний режим роботи, що призводить до зростання навантаження на працівників і потребує більш раціональної організації трудових процесів. Виявлено позитивну динаміку продуктивності праці та середнього рівня оплати праці, водночас зафіксовано нестабільність фінансових результатів і зниження показників рентабельності у 2024 році.

3. Оцінка використання трудових ресурсів і робочого часу засвідчила тенденцію до скорочення фонду робочого часу, що зумовлено як зменшенням чисельності персоналу, так і зовнішніми чинниками. Аналіз умов праці та організації робочих місць показав наявність важких умов праці та поєднання автоматизованих і ручних операцій, що обмежує можливості підвищення продуктивності без цілеспрямованих організаційних заходів. Дослідження системи оплати та стимулювання праці підтвердило домінування погодинної форми оплати з епізодичним преміюванням, що знижує мотиваційний ефект і не повною мірою пов'язує оплату праці з результатами діяльності.

4. Аналіз внутрішніх комунікацій у системі менеджменту персоналу виявив переважання усних і неформальних каналів інформаційного обміну, значну залежність ефективності комунікацій від ролі керівників середньої ланки, недостатній рівень системного зворотного зв'язку та ризику викривлення інформації. Установлено, що наявні комунікаційні процеси загалом забезпечують функціонування підприємства, проте потребують вдосконалення з метою підвищення чіткості управлінських рішень, координації дій між підрозділами та зниження організаційних втрат.

4. 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.

5. У роботі запропоновано комплекс заходів, спрямованих на раціоналізацію використання робочого часу, підвищення узгодженості трудових процесів, покращення умов праці та посилення ролі керівників середньої ланки. Обґрунтовано доцільність переходу до більш структурованої системи внутрішніх комунікацій, що забезпечує чіткість управлінських рішень і зменшення інформаційних втрат. Розроблено програму впровадження запропонованих заходів, що включає поетапний план-графік реалізації, визначення відповідальних осіб, необхідних ресурсів та очікуваних результатів. Обґрунтовано очікуваний ефект від упровадження заходів, який полягає у зростанні продуктивності праці, підвищенні трудової дисципліни, стабілізації виробничих процесів, скороченні втрат робочого часу, покращенні якості внутрішніх комунікацій і соціально-психологічного клімату в колективі. Запропоновано систему показників оцінювання ефективності, що поєднує економічні та соціальні критерії й дає змогу порівнювати результати до та після

впровадження заходів, а також визначено потенційні ризики реалізації програми та шляхи їх мінімізації.

6. Прогнозні розрахунки підтвердили економічну ефективність запропонованих заходів, зокрема зростання продуктивності праці, покращення фінансових результатів і підвищення рентабельності діяльності підприємства. Соціальний ефект проявляється у зміцненні трудової дисципліни, підвищенні залученості персоналу та покращенні психологічного клімату в колективі, що створює передумови для стабільного розвитку підприємства.

Загалом результати дослідження підтверджують, що підвищення ефективності організації праці та внутрішніх комунікацій є важливим резервом зростання результативності діяльності виробничого підприємства. Реалізація запропонованих у роботі заходів сприятиме посиленню керованості трудових процесів, підвищенню мотивації персоналу та формуванню більш стійкої системи менеджменту персоналу ПрАТ «Новоолександрівський цегельний завод» у сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О. Моніторинг ефективності використання персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 242-258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_44_16
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
4. 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)
5. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
6. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Моховіков А.Г., Шапаренко О.А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 18-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_1_5
7. Білоус В., Голуб. В. Кадрова безпека в контексті управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 87-88.
8. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.

9. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
10. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
11. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
12. Гнилянська О.В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2024. Т. 8, № 2. С. 182-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2024_8_2_16
13. 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/nvhastat_2021_3-4_10
14. Дубовик Н.А., Ярошевська Л.В. Особливості сучасного підходу до розгляду внутрішніх (корпоративних) комунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 41-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_3_9
15. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
16. Євтушенко О.А., Глухий А.О. Концептуальний аналіз поняття «персонал» у сучасному управлінському дискурсі. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 67-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2025_201_13
17. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2022. Вип. 12. С. 46-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2022_12_8
18. Ільїч Л.М., Акіліна О.В. Коучинг у розвитку ефективної міжособистісної комунікації управлінців. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_21

19. Калінін О.В., Омеляненко Т.В., Колос І.В. Оптимізація комунікацій для підвищення ефективності операційного менеджменту. *Просторовий розвиток*. 2024. Вип. 10. С. 609-625. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spdev_2024_10_51
20. Коваленко О.В., Мартинець М.М. Теоретико-методологічні аспекти комунікаційного менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2023. № 5(2). С. 26-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_5\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_5(2)__5)
21. Корольов Д.С. Проєктний підхід до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 144-149.
22. Кошеленко К.Б. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. 319 с.
23. Лизанець А.Г., Феєр О.В., Бондарева М.С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_23_21
24. Маковецька І.М., Югов В.Ю. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_2_8
25. Малиновська Н.Л., Штирбов О.М., Коссе А.Є. Стандарти з організації праці та зайнятість населення в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 181-187.
26. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
27. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 3. С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2023_3_11

28. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Система управління персоналом підприємства: адаптивний та інноваційний контекст. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_13
29. Меліхова Т.О., Садовий П.С. Аналіз основних показників ефективності роботи менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 60-67.
30. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
31. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
32. Менеджмент: навч. посіб. за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Поліс. нац. ун-т. - Житомир: Бук-Друк, 2024. 381 с.
33. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
34. Михайлов А.П., Попрозман О.І., Опанасенко О.М. Особливості менеджменту персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 4. С. 137-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_4_20
35. Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. XXI ст. за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
36. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
37. Несух Л.М., Червякова О.В. Методологічні засади менеджменту в теорії та практиці управлінської діяльності. навч. посіб. Закл. вищ. освіти «Східно-європ. слов'ян. ун-т». Ужгород: Рік-У, 2024. 115 с.

38. Ожубко Г.В., Орлова О.М., Дмитрів В.М. Психологічні аспекти кризового менеджменту: управління стресом персоналу в умовах війни. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 2. С. 1663-1671. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2025_2_144
39. Осадчук О.П., Шереметинський М.А. Напрямки удосконалення системи менеджменту персоналу на сучасному підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 9. С. 77-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_9_14
40. Основи менеджменту: навч. посіб. [Бекетов Ю. О. та ін.]. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. 2-е вид., перероб. та допов. Харків: Панов А. М. [вид.], 2024. 303 с.
41. Палига І.Є., Палига Є.М. Менеджмент персоналу: підручник. Укр. акад. друкарства. Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.
42. Підвальна О.Г., Антипенко Я.Д. Інноваційні технології управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 38-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2025_8_7
43. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
44. 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)
45. Россоха М.Ю., Коротич А.О., Тицька А.О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_41

46. Руденко О.А., Чаленко В.В., Сергата М.М. Лідерство та ділові комунікації в умовах стратегічного менеджменту. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 79-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_194_16
47. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності: business Intelligence для ТОПів. Допов. та перероб. вид. Київ: Лабораторія, 2024. 542 с.
48. Стрижеус Л.В., Тендюк А.О., Марчук Ю.С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2021. Вип. 18. С. 191-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_23
49. Стрілок І.І., Цибко Р.О. Оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій підприємства. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 137-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_12
50. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
51. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
52. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
53. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
54. Храмцова Ю.В. Розвиток комунікаційного менеджменту в умовах інформатизації суспільства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6. С. 107-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2021_6_19

55. Чаркіна Т.Ю. Новий підхід до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 223-232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_24
56. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент в цифровій економіці: навч. посіб. Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: Астропринт, 2024. 372 с.
57. 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.
58. Шатілова О.В., Осокін М.Г. Застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій в бізнесі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 7(2). С. 54-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_7\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_7(2)__8)
59. Шульженко І.В., Водян В.П., Дивенець А.С. Роль комунікативного менеджменту в управлінні персоналом сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 194-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_61_36