

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-80>

УДК 338.2:664

# РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

## THE ROLE OF COMMUNICATIVE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISE

**Мазник Ліана Валеріївна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5387-7442>**Драган Олена Іванівна**доктор економічних наук, професор,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>**Турчина Марія Петрівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1433-6341>**Maznyk Liana, Dragan Olena, Turchyna Mariia**  
National University of Food Technology

В статті запропоновано авторське бачення взаємозв'язку комунікативного менеджменту та системи менеджменту персоналу організації на підставі розвитку комунікаційної компетентності. Дослідження свідчить, що комунікативний менеджмент впливає на усі підсистеми системи менеджменту персоналу організації. Завдяки комунікативному менеджменту менеджери з персоналу набувають комунікативну компетентність, яка є складовою всіх HR-процесів організації. Для оцінки найважливіших чинників впливу на розвиток комунікативної компетентності менеджерів з персоналу на прикладі підприємства харчового спрямування, проведено їхнє ранжування. Проведене ранжування свідчить, що найбільше впливають на розвиток комунікативної компетентності фактори, які пов'язані з психологією працівника і ситуаційним мисленням щодо прийняття управлінського рішення менеджером з персоналу.

**Ключові слова:** комунікативний менеджмент, комунікативна компетентність, система менеджменту персоналу, менеджер з персоналу, підприємство харчової промисловості.

Authorial vision of the role and place of communicative management in the system of personnel management of organization on the basis of the development of communication competence is offered in the article. Research testifies that communicative management influences on all subsystems of the system of personnel management of organization. Due to communicative management, personnel managers acquire communicative competence that is constituent in all HR-processes of organization. To find common language, speak with everybody (leaders, workers, applicants) during the realization of HR-processes (skilled administration, recruiting, onboarding, stimulation, development) is the functional duty of every personnel manager. The important factors of communicative competence for personnel manager are: oriented in the various communicative situations, based on knowledge and vital experience of individual; possibility effectively co-operate with surroundings due to understanding him/herself at permanent modification of mental conditions, interpersonal relations, terms of social environment; adequate person's orientation – own psychological potential, potential of partner, situation; readiness and ability to build contacts with people, knowledge, ability and skills of structural communication; internal facilities of adjusting communicative actions; internal resources necessary for the construction of effective communicative action in the certain circle of situations of interpersonal cooperation. For evaluation of major factors of influence on the development of communicative competence of personnel managers on the example of food industry enterprise, their ranking was

conducted. Expert questioning – for ranging of influence factors on the development of communicative competence of personnel managers; statistical indexes of variation and grade correlation for the estimation of homogeneity degree of the expert's survey results the following methods were used in the research. The results of ranking testify that most influence is carried out on the development of communicative competence by factors that is related to worker's psychology and situational thinking in relation to the acceptance of administrative decision of personnel manager.

**Keywords:** communicative management, communicative competence, personnel management system, HR- manager, food industry enterprise.

**Постановка проблеми.** Актуальним питанням у практиці менеджменту персоналу є співіснування та взаємозв'язок з комунікативним менеджментом в організації. Зокрема, набуття комунікативної компетентності є першочерговим завданням для майбутніх менеджерів з персоналу. Знайти спільну мову, домовлятися з будь-ким (керівниками, працівниками, кандидатами на закриття вакансій) при здійсненні HR-процесів є функціональним обов'язком кожного менеджера з персоналу. Отже, дослідження ролі комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу організації є затребуваним з наукової точки зору щодо сприяння розвитку комунікативної компетентності менеджерів з персоналу.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Як свідчать останні публікації в періодичних виданнях, теоретико-методичними дослідженнями комунікативного менеджменту займаються наступні вітчизняні науковці: Баранецька А. [1], Бурмака Т. і Великих К. [2], Дзяна Г. і Дзяний Р. [3], Іщенко М., Мішук Є. і Адамовська В. [4], Коваленко О. [5], Левченко І. [6] та ін. Однак сьогодні бракує публікацій, які б, аналізували місце та роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу організації.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Недостатньо дослідженими залишаються питання визначення ролі і місця комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу організації на підставі розвитку комунікативної компетентності менеджерів з персоналу.

**Постановка завдання.** Дослідити взаємозв'язок комунікативного менеджменту та системи менеджменту персоналу організації.

**Виклад основного матеріалу.** Пропонується авторське бачення місця комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу організації на підставі розвитку комунікативної компетентності (рис. 1).

У системі менеджменту персоналу менеджер з персоналу постійно розвиває власну

комунікативну компетентність, здійснюючи HR-процеси підприємства: починаючи від найму персоналу до ефективного розвитку їхнього інтелектуального потенціалу. Комунікативна компетентність містить складові цінності, мотиви, установки і соціально-психологічні стереотипи, знання, уміння й навички, необхідні в роботі менеджера з персоналу. Тому важливими чинниками (індикаторами) комунікативної компетентності для менеджера з персоналу є [2, с. 49]:

- орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;
- спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища;
- адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації;
- готовність й уміння будувати контакти з людьми, знання, уміння і навички конструктивного спілкування;
- внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;
- внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Для оцінки найважливіших чинників (індикаторів) впливу на розвиток комунікативної компетентності менеджерів з персоналу на прикладі підприємства харчового спрямування, проведемо їхнє ранжування за методикою [7, с. 56–64]. Експертна група складається з менеджерів з персоналу структурних підрозділів підприємства, які на підставі отриманої анкети з чинниками, визначили їхні коефіцієнти важливості (розставили питомі ваги значущості окремих чинників). Зведені результати експертного оцінювання наведені в таблиці 1.

Узгодженість думок експертів за окремими показниками оцінюємо на основі аналізу варіації отриманих вагових коефіцієнтів.

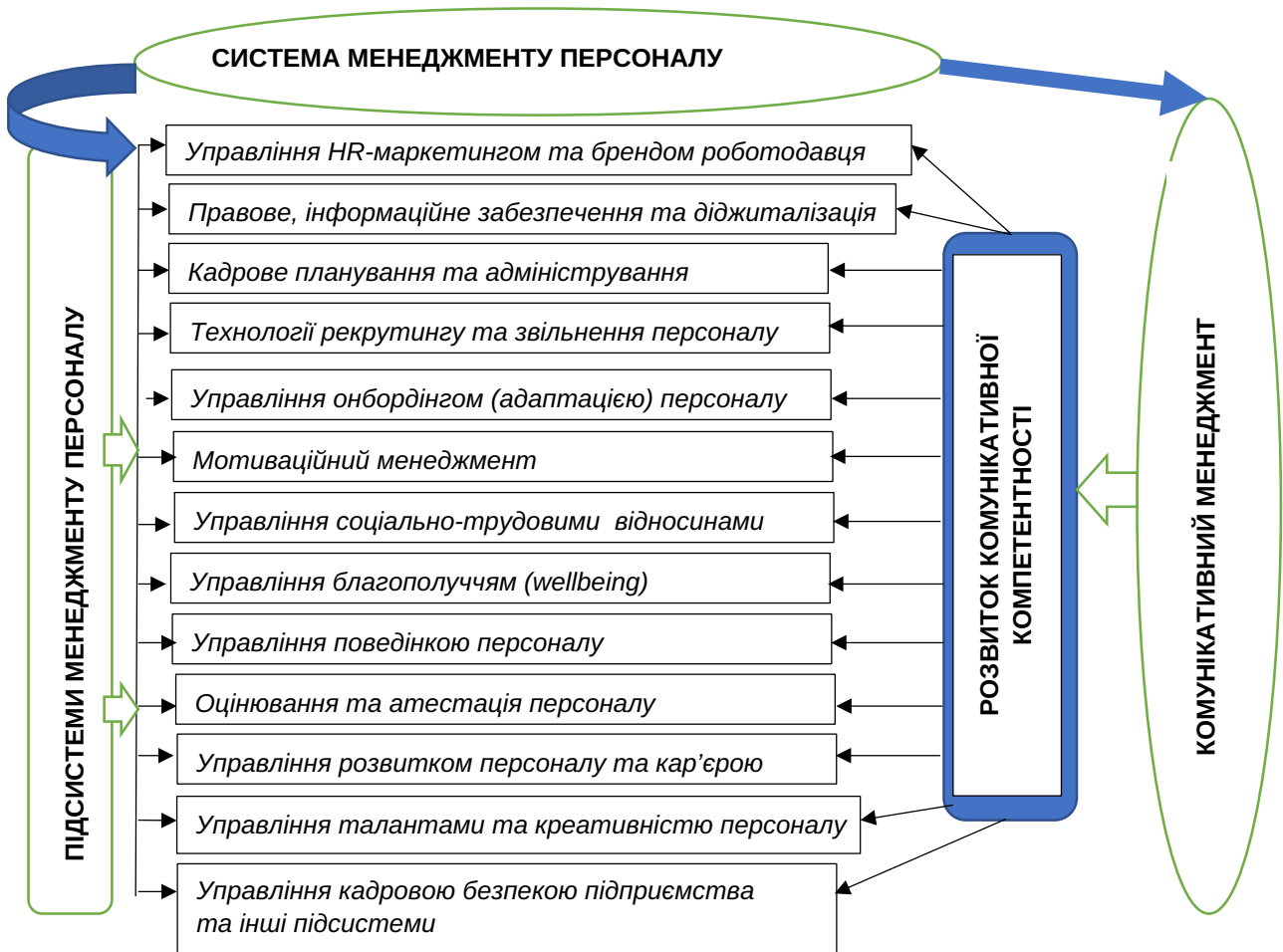


Рис. 1. Комуникативний менеджмент у системі менеджменту персоналу організації на підставі розвитку комунікативної компетентності

Таблиця 1

Оцінка чинників, які впливають на розвиток комунікативної компетентності менеджерів з персоналу на підприємстві харчової промисловості

№	Чинники розвитку комунікативної компетентності	Експерти									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда	0,268	0,279	0,171	0,117	0,184	0,118	0,314	0,119	0,316	0,221
2.	Спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища	0,073	0,079	0,279	0,073	0,071	0,049	0,079	0,041	0,081	0,044
3.	Готовність й уміння будувати контакти з людьми	0,268	0,171	0,079	0,307	0,148	0,205	0,073	0,218	0,098	0,177

МЕНЕДЖМЕНТ

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4.	Внутрішні засоби регуляції комунікативних дій	0,184	0,075	0,089	0,184	0,177	0,208	0,093	0,263	0,134	0,124
5.	Адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації	0,159	0,307	0,075	0,271	0,173	0,167	0,184	0,106	0,163	0,179
6.	Внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії	0,048	0,089	0,307	0,048	0,247	0,253	0,257	0,253	0,208	0,255
Разом		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Таблиця 2

**Аналіз узгодженості експертної групи щодо вагомості факторів впливу на розвиток комунікативної компетентності менеджерів з персоналу на підприємстві харчової промисловості**

Чинники впливу на розвиток комунікативної компетентності	Середня оцінка	Дисперсія $D = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}$	Середньоквадратичне відхилення $\delta = \sqrt{D}$	Коефіцієнт варіації $CV = \frac{\delta}{\bar{x}}$
Орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда	0,2107	0,00578841	0,080197	0,380622
Спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища	0,0869	0,00430849	0,06919	0,796199
Готовність й уміння будувати контакти з людьми, знання, уміння і навички конструктивного спілкування	0,1744	0,00551164	0,078256	0,448717
Внутрішні засоби регуляції комунікативних дій	0,1531	0,00326049	0,060189	0,393138
Адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації	0,1784	0,00418504	0,068191	0,382238
Внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.	0,1965	0,00840205	0,096621	0,49171

До основних показників варіації відносимо дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації квадратичний. Коефіцієнт варіації тут використовується для характеристики однорідності сукупності, яка досягається при значенні показника менше 33%. Результати розрахунків показників варіації наведені в табл. 2.

Ранжуємо чинники результатів впливу на розвиток комунікативної компетентності менеджерів з персоналу на підприємстві харчової промисловості (табл. 3).

Розташуємо досліджувані чинники за значимістю в табл. 4.

Як свідчать результати опитування, найбільш важливими чинниками впливу на розвиток комунікативної компетентності менеджерів з персоналу на підприємстві харчової промисловості є: 1) орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда; 2) адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації.

Для оцінки узгодженості думок експертів в цілому, скористаємося коефіцієнтом конкордації. Цей множинний коефіцієнт рангової кореляції є мірою надійності одержаних ран-

Таблиця 3

**Ранжування чинників впливу на розвиток комунікативної компетентності менеджерів з персоналу на підприємстві харчової промисловості**

№	Чинники впливу на розвиток комунікативної компетентності	Експерти										Сума	Відхилення від середньої суми	Сума квадратів відхилень
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1.	Орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	15	-20	400
2.	Спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища	3	3	3	4	2	3	3	4	2	4	31	-4	16
3.	Готовність й уміння будувати контакти з людьми, знання, уміння і навички конструктивного спілкування	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	38	3	9
4.	Внутрішні засоби регуляції комунікативних дій	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	57	22	484
5.	Адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації	2	1	2	2	3	1	1	1	3	1	17	-18	324
6.	Внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.	5	6	5	5	6	4	5	5	5	6	52	17	289
Разом		21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	210	0	1522

Таблиця 4

**Розташування чинників впливу на розвиток комунікативної компетентності менеджерів з персоналу на підприємстві харчової промисловості за значимістю**

№	Чинники розвитку комунікативної компетентності	Сума	Ранг
1.	Орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда	15	1
2.	Спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища	31	3
3.	Готовність й уміння будувати контакти з людьми, знання, уміння і навички конструктивного спілкування	38	4
4.	Внутрішні засоби регуляції комунікативних дій	57	6
5.	Адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації	17	2
6.	Внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.	52	5
Разом		210	21

гових оцінок (коефіцієнт Кендала). Розрахуємо його за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n)}, \quad (1)$$

де  $m$  – кількість експертів ( $m = 10$ ),  $n$  – кількість показників ( $n = 6$ ),  $S$  – сума квадратів відхилень суми рангів окремого  $j$  фактору від середнього значення суми рангів всіх факторів ( $S = 1522$ ).

Отже, значення коефіцієнта конкордації дорівнює

$$W = \frac{1522}{\frac{1}{12} 10^2 (6^3 - 6)} = 0,8697.$$

Таке значення свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів. Для оцінки не випадковості такого значення скористаємось критерієм узгодженості Пірсона.

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} mn(n+1)} \quad (2)$$

$$\chi^2 = \frac{1522}{\frac{1}{12} 10 * 6(6+1)} = 43,49.$$

Обчислений  $\chi^2$  порівнюємо з табличним значенням для числа ступенів свободи  $K = n-1 = 6-1 = 5$  і при заданому рівні значущості  $\alpha = 0,05$ . Оскільки  $\chi^2$  розрах  $>$   $\chi^2$  табл (відповідно  $43,49 > 12,59159$ ), то  $W = 0,8697$  величина не випадкова, а тому отримані результати експертного оцінювання мають сенс і можуть використовуватись у подальших дослідженнях з цієї проблематики.

**Висновки.** Отже, комунікативний менеджмент вирає вагомий роль у системі менеджменту персоналу, впливаючи на всі її підсистеми. Проведене ранжування чинників впливу на розвиток комунікативної компетентності менеджера з персоналу на підприємстві харчової промисловості свідчить, що найбільше впливають 2 фактори, які пов'язані з психологією працівника (керівника, партнера, підлеглого) і ситуаційним мисленням щодо прийняття управлінського рішення в HR-діяльності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32(71), № 6(3). С. 112–119.
2. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
3. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 13–21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu\\_2022\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2022_2_4).

4. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Адамовська В. С., Усик Д. Д. Комунаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 39–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2018\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_3_7).
5. Коваленко О. М. Комунакативний менеджмент як інструмент взаємодії соціально відповідального бізнесу і соціальної держави. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 201–207.
6. Левченко І. Соціальна комунакація як важлива складова інформаційно-комунакаційного простору. *Соціум. Документ. Комунакація*. 2022. Вип. 14. С. 253–265. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cdk\\_2022\\_14\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cdk_2022_14_14).
7. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник: / Л. В. Мазник, Т. В. Березяно, О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Ю. М. Гринюк, О. М. Олійниченко [За заг. редакцією Л. В. Мазник]. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.

## REFERENCES:

1. Baranetska A. (2021) Informatsiyno-komunikatsiynny menedzhment: kryzovi praktyky [Information and communication management: crisis practices]. *Vcheni zapysky Tavriyskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho*. T. 32(71). № 6(3). P. 112–119.
2. Burmaka T. M., Velykykh K. O. (2019) Komunikatyvnyy menedzhment : konspekt lektsiy (dlya studentiv bakalavratu vsikh form navchannya spetsialnosti 073 – Menedzhment); Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O.M. Beke-tova. Kharkiv: KHNUMH im. O. M. Beketova, 69 p. (in Ukrainian)
3. Dzyana H. O., Dzyany R. B. (2022) Upravlinnya komunikatsiyamy v umovakh kryz [Management of communications in crisis conditions]. *Dniprovskyy naukovyy chasopys publicnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava*. Vyp. 2. P. 13–21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu\\_2022\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2022_2_4).
4. Ishchenko M. I., Mishchuk Ye. V., Adamovska V. S., Usyk D. D. (2018) Komunikatsiynny menedzhment v suchasnykh orhanizatsiyakh [Communication management in modern organizations]. *Menedzher*. № 3. P. 39–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2018\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_3_7).
5. Kovalenko O. M. (2012) Komunikatyvnyy menedzhment yak instrument vzayemodiyi sotsialno vidpovidalnoho biznesu i sotsialnoyi derzhavy [Communicative management as a tool of interaction between socially responsible business and the social state]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnya*. № 1. P. 201–207.
6. Levchenko I. (2022) Sotsialna komunikatsiya yak vazhlyva skladova informatsiyno-komunikatsiynoho prostoru [Social communication as an important component of the information and communication space]. *Sotsium. Dokument. Komunikatsiya*. Vyp. 14. P. 253–265. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cdk\\_2022\\_14\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cdk_2022_14_14).
7. Ekonomiko-matematychni metody i modeli v haluzi upravlinnya personalom (2019) navchalnyy posibnyk / L. V. Maznyk, T. V. Berezyanko, O. V. Bezpalko, A. D. Berher, Yu. M. Hrynyuk, O. M. Oliynychenko. [За zah. redakt-siyeyu L. V. Maznyk]. Kyiv: Kafedra, 278 p. (in Ukrainian)