

Ван Хунхай, аспірант кафедри креативного менеджменту і дизайну, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна, доцент, Коледж туризму Чжецзяня, Китай

Wang Honghai, PhD student of the Creative Management and Design Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine, Associate Professor, Tourism College of Zhejiang, Hangzhou, China, <https://orcid.org/0009-0001-3147-6509>

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL ASPECTS OF SOCIAL AND COMMUNICATION SUPPORT IN ORGANIZATIONS

Ван Х. Аналіз організаційних аспектів соціально-комунікаційного забезпечення організацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 267 – 270.

Wang H. Analysis of organizational aspects of social and communication support in organizations. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 1. pp. 267 – 270.

Через воєнні події, мобілізаційні процеси та міграцію спостерігається дефіцит людських ресурсів, що зумовлює зростання ролі комунікаційних механізмів у забезпеченні ефективного функціонування підприємств. Для дослідження релевантного стану та перспектив розвитку системи соціально-комунікаційного забезпечення організацій було проведено експертне соціологічне опитування. Основу дослідження становив аналіз ключових чинників, що безпосередньо визначають ефективність комунікаційних процесів у поточному операційному середовищі. Такий підхід дав змогу оцінити релевантність існуючих управлінських концепцій до реальних викликів, з якими стикаються організації у процесі налагодження внутрішньої взаємодії. Сформована структура вибірки також відображає сучасні трансформації українського ринку праці в умовах воєнного стану, зокрема, зростання частки жінок у складі трудових колективів. Встановлено, що найпоширенішими є офіційні комунікації, що свідчить про формалізований характер взаємодії, наявність регламентованих процедур, наказів, службових повідомлень та структурованих інформаційних потоків. Водночас значна частка індивідуальних комунікацій свідчить про вагомий роль міжособистісної взаємодії у вирішенні робочих завдань, що є типовим для колективів із чітко вибудованою управлінською вертикаллю та професійною диференціацією. Результати опитування підтверджують, що ефективна комунікаційна політика певної організації формується з урахуванням галузевих специфік діяльності організації. Виявлено галузевий розрив: для виробництва основою має стати жорстка системна структура та прозорість процесів, а для сфери послуг – етичний кодекс та відповідальна соціальна позиція.

Ключові слова: соціально-комунікаційне забезпечення, організація, персонал, принципи, комунікаційна політика, цілі.

Due to military events, mobilization, and migration, there is a shortage of human resources, leading to an increased role for communication mechanisms in ensuring the effective functioning of enterprises. To study the relevant state and prospects for the development of the system of social and communication support of organizations, an expert sociological survey was conducted. The study analyzed key factors that directly determine the effectiveness of communication processes in the current operating environment. This approach made it possible to assess the relevance of existing management concepts to the real challenges that organizations face in establishing internal interactions. The formed sample structure also reflects modern transformations of the Ukrainian labor market under martial law, particularly the increase in the share of women in labor collectives. It was established that official communications are the most widespread, indicating the formal nature of interaction, the presence of regulated procedures, orders, official messages, and structured information flows. At the same time, a significant proportion of individual communications underscores the role of interpersonal interaction in solving work tasks, which is typical of teams with a clearly established management hierarchy and professional differentiation. The survey results confirm that an effective communication policy for a particular organization is in place, considering the industry-specific specifics of its activities. An industry gap was identified: for production, the basis should be a rigid system structure and process transparency, and for the service sector, a code of ethics and a responsible social position.

Keywords: social and communication support, organization, personnel, principles, communication policy, goals.

Вступ

В сучасних умовах українського бізнес-середовища структура трудових колективів зазнала суттєвих змін. Через воєнні події, мобілізаційні процеси та міграцію спостерігається дефіцит чоловічої робочої сили, що зумовлює зростання ролі жінок у забезпеченні функціонування підприємств. Доцільність аналізу організаційних аспектів соціально-комунікаційного забезпечення в Україні зумовлена необхідністю адаптації вітчизняних підприємств до умов високої невизначеності, спричиненої воєнним станом та економічною турбулентністю. За цих обставин ефективна комунікація стає не просто допоміжною функцією, а стратегічним ресурсом, що забезпечує життєздатність та єдність колективу. Системне вивчення цих процесів дозволяє виявити розриви між управлінськими рішеннями та їх сприйняттям з боку персоналу, що є критичним для збереження кадрового потенціалу.

Для українських організацій такий аналіз сприяє трансформації внутрішніх взаємодій у гнучку систему, здатну швидко реагувати на зовнішні виклики за необхідності. Крім того, це дає змогу оптимізувати витрати на цифровізацію процесів, спрямовуючи ресурси на ті інструменти, які справді підвищують продуктивність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальними питаннями формування комунікацій в організаціях різних розмірів та форми господарювання, зокрема, займалися А. Валієва, В. Дементов, О. Ложачевська, О. Ревенко, С. Сантос, В. Томас, В. Філіпов та інші. Суттєві напрацювання науковців у сфері організаційної та соціальної комунікації створюють теоретичне підґрунтя для глибшого розуміння актуальних проблем функціонування комунікаційних процесів у сучасних організаціях та визначення напрямів їх подальшого вдосконалення. Водночас динамічні трансформації організаційного середовища, зумовлені впливом як зовнішніх чинників, так і внутрішніх факторів, зумовлюють необхідність розширеного дослідження особливостей створення системи соціально-комунікаційного забезпечення діяльності організацій. Це є важливим для підвищення ефективності внутрішньої взаємодії персоналу, забезпечення узгодженості управлінських рішень та формування сприятливого соціально-комунікаційного клімату в колективі, що особливо актуально в умовах сучасних трансформацій організаційного середовища та зростання ролі людського капіталу в розвитку підприємств.

Формулювання цілей статті

За мету статті обрано дослідження проблемних аспектів розвитку, а також аналіз організаційних аспектів соціально-комунікаційного забезпечення організацій в сучасних умовах.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Ван Хунхай, 2026

Виклад основного матеріалу дослідження

Проведення аналізу на основі опитування працівників базується на низці фундаментальних принципів, що гарантують об'єктивність та прикладну цінність результатів, що визначено на основі аналізу наукових джерел. Основним є принцип системності [1; 7], який розглядає комунікації як цілісний механізм, де кожен елемент впливає на загальний результат діяльності. Важливим є принцип галузевої диференціації [3; 4], оскільки пріоритети в забезпеченні суттєво відрізняються для сфери послуг, де домінує соціальна складова, та виробництва, де першочергову роль відіграє технічне оснащення. Принцип прозорості забезпечує довіру респондентів до дослідження, що дозволяє отримати правдиві дані про рівень задоволеності поточним станом справ. Не менш значущим є принцип людиноцентричності [8], який фокусується на виявленні реальних мотиваційних чинників, таких як гнучкість графіка чи визнання заслуг. Принцип ієрархічності [4; 6; 8] дозволяє чітко розставити акценти, виділяючи управлінську складову як фундамент усієї системи. Також аналіз має спиратися на принцип адаптивності, що передбачає готовність організації корегувати свою політику відповідно до отриманих відгуків. Важливу роль відіграє принцип етичності та відповідальності, особливо актуальний для сервісних компаній, де моральні стандарти є основою взаємодії. Використання принципу інклюзивності гарантує врахування думок працівників усіх рівнів, що мінімізує ризик отримання викривлених результатів. Нарешті, принцип практичної спрямованості вимагає, щоб кожен етап аналізу завершувався конкретними висновками щодо покращення соціально-комунікаційного клімату в організації. Такий комплексний підхід забезпечує глибоке розуміння стану внутрішнього середовища підприємств та особливостей розвитку їхніх колективів, як зазначено у роботах [2; 5], а також створює надійну базу для прийняття управлінських рішень.

З метою виявлення сучасного стану реалізації концепції формування та розвитку соціально-комунікаційного забезпечення діючих організацій було проведено експертне соціологічне опитування з ключових питань, які впливають зараз на ці процеси. До складу експертної групи увійшли: керівники та виконавці в ієрархії управління комерційними підприємствами, представники середнього і малого бізнесу, працівники закладів різних форм власності та чисельності. Як бачимо, у структурі опитаних переважають жінки (75,6 %). Таким чином, структура вибірки опитаних відображає фактичний демографічний стан частини українських трудових колективів у воєнний період.

У сучасних реаліях соціальна комунікація виступає не лише інструментом координації, а й механізмом підтримки психологічної стабільності колективу, що особливо важливо в період воєнної нестабільності.

Найбільш чисельною є вікова група понад 46 років (44,4 %), що свідчить про домінування старшої вікової категорії у вибірці. Найменш представлена група 26–35 років (8,9 %). Отже, результати опитування більшою мірою відображають позицію жінок старшого віку, що необхідно враховувати при інтерпретації отриманих даних. Аналіз розподілу опитаних за роллю в команді у поєднанні з їхнім професійним досвідом є критично важливим для верифікації репрезентативності отриманих даних та глибини розуміння внутрішніх процесів. Таке зіставлення дозволяє з'ясувати, як стаж роботи впливає на сприйняття управлінської складової та пріоритетність технічних чи соціальних засобів комунікації. Аналіз структури респондентів за стажем роботи дозволяє простежити закономірності професійного розвитку та формування управлінської ієрархії в колективі.

Цікаво, що група працівників зі стажем до 1 року налічує 8 осіб, серед яких переважають виконавці, а також представлені 2 фахівці та 1 студент. Ця категорія перебуває на етапі професійної адаптації, активного засвоєння організаційних норм і встановлення первинних комунікативних зв'язків. Для неї характерна підвищена потреба у наставництві, чітких інструкціях і підтримці з боку більш досвідчених колег. Загалом простежується чітка залежність між тривалістю стажу та посадовим статусом: зі зростанням досвіду зменшується частка виконавців і зростає частка керівників та фахівців. Це підтверджує наявність внутрішнього кар'єрного розвитку та поступової професійної еволюції працівників, що є важливим чинником формування ефективної системи соціальної комунікації в колективі. Структура розподілу ролей характеризується домінуванням фахівців (44,4%) та керівників (28,9%), що свідчить про високий рівень професійної зрілості колективу.

Після дослідження портрету опитаних звернемося до розгляду запитань, що дозволяють судити про організаційні аспекти соціально-комунікаційного забезпечення організації. На запитання, з якими видами соціальної комунікації опитані стикаються найчастіше (з урахуванням можливості множинної відповіді), отримано певну частоту відповідей (рис. 1).

У контексті організаційних аспектів соціально-комунікаційного забезпечення така структура відповідей свідчить про формалізовану, ієрархічно вибудовану систему комунікацій із домінуванням офіційних і персоналізованих контактів. Водночас наявність індивідуальних і частково неофіційних форм взаємодії забезпечує гнучкість системи та сприяє адаптації працівників різного стажу. Отже, виходячи з думки опитаних, організація поєднує елементи регламентованої управлінської моделі з міжособистісною комунікаційною підтримкою, що є важливим чинником стабільності та ефективності діяльності в сучасних умовах.

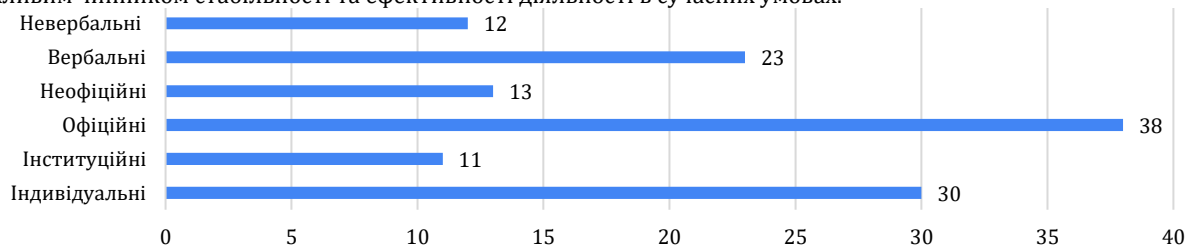


Рис. 1. Види соціальної комунікації в організаціях, з якими стикаються опитані найчастіше за частотою

Також було виявлено думку працівників про те, дотримання яких принципів формування соціально-комунікаційного забезпечення здатне допомогти організаціям у розробці ефективної комунікаційної політики. Важливо, що визначалися пріоритети від 1 до 5, де 1 – найвищий пріоритет, 5 – найнижчий пріоритет (рис. 2).

Аналіз результатів опитування працівників демонструє чітке розмежування пріоритетів у формуванні соціально-комунікаційного забезпечення залежно від специфіки діяльності організації. Загалом, ключовим орієнтиром для розробки комунікаційної політики визнано системність, яка посідає перше місце в загальному рейтингу та у виробничій сфері. Це свідчить про розуміння персоналом важливості цілісного підходу, де кожен елемент комунікації вбудований у загальну стратегію розвитку, забезпечуючи стабільність та логічну послідовність взаємодії як всередині колективу, так і із зовнішніми стейкхолдерами.

У сфері послуг спостерігається суттєве зміщення акцентів у бік гуманістичної складової, де найвищий пріоритет (1 місце) отримав принцип етичності та відповідальності.

Це цілком логічно, оскільки сервісна діяльність базується на безпосередньому контакті з клієнтом, де довіра та репутація є критичними факторами успіху. Цікаво, що для виробничої діяльності цей принцип оцінено значно нижче (4 місце), що вказує на переважання технологічних та регламентованих підходів над персоналізованими етичними стандартами в індустріальному секторі.

Принцип прозорості стабільно утримує високі позиції (2–3 місце) в усіх категоріях, що підкреслює запит працівників на відкритість інформаційних потоків та зрозумілість управлінських рішень. Водночас діалогічність та адаптивність замикають рейтинг пріоритетів. Зокрема, найнижчий рівень пріоритетності адаптивності в усіх зрізах може свідчити про те, що персонал більше цінує сталість та перевірені алгоритми роботи, ніж готовність до швидких змін у комунікаційних інструментах.

Таким чином, для розробки ефективної комунікаційної політики організації необхідно враховувати цей галузевий розрив: для виробництва основою має стати жорстка системна структура та прозорість процесів, тоді як для сфери послуг фундаментом має бути етичний кодекс та відповідальна соціальна позиція. Синхронізація цих принципів дозволить створити таке комунікаційне середовище, яке буде не лише функціональним, але й органічним для корпоративної культури конкретної установи.

Окремим етапом аналізу стало визначення чинників, які значно впливають на бажання працівників вдосконалювати свої компетенції в межах організації. Розуміння мотиваційних пріоритетів дозволяє керівництву інвестувати ресурси у найбільш затребувані ініціативи, що сприяють професійному зростанню фахівців. Наведений нижче аналіз демонструє ієрархію стимулів (від фінансових бонусів до цифровізації та гнучких умов праці), що в сукупності формують сучасне середовище для розвитку кадрового потенціалу.

Аналіз результатів опитування щодо мотивації працівників до професійного розвитку свідчить про домінування потреби в автономії та технологічності робочого процесу. Найбільш вагомим фактором для персоналу є запровадження дистанційної зайнятості або гнучкого графіка, що вказує на високу цінність оптимального балансу між особистим життям працівника та його роботою. Важливу роль відіграють також матеріальне визнання й бонуси разом із цифровізацією процесів, що підтверджує прагнення співробітників до справедливої винагороди та роботи в сучасному, технологічно розвиненому середовищі.

Серед освітніх ініціатив найбільшу підтримку мають професійні спільноти та наявність бюджету на навчання, що переважають над індивідуальним менторством чи внутрішніми змаганнями. Командоутворення займає середню позицію в рейтингу пріоритетів, тоді як специфічні заходи, такі як тренінги зі стресостійкості або професійні конкурси, мають найменший вплив на загальну мотивацію. Таким чином, ключовими важелями стимулювання розвитку є гнучкість умов праці, цифрова трансформація та фінансова підтримка фахового зростання.

Також цікаво з'ясувати, наскільки сприяє досягненню цілей опитаних організації рівень окремих складових її системи соціально-комунікаційного забезпечення, виходячи з того, що 1 – абсолютно не сприяє; 2 – скоріше сприяє; 3 – важко сказати; 4 – скоріше сприяє, ніж ні; 5 – дуже сприяє (рис. 3).

Аналіз результатів оцінок дозволяє визначити ступінь впливу окремих складових системи соціально-комунікаційного забезпечення на досягнення стратегічних цілей організації, де ключовим фактором успіху в усіх секторах визнано управлінську складову, що отримала найвищий пріоритет (1 місце). Це свідчить про те, що чітка координація та якісний менеджмент комунікацій сприймаються персоналом як найбільш дієвий інструмент реалізації корпоративних завдань. Порівняльний аналіз виявляє суттєву галузеву специфіку. Виходить, що в сучасних умовах, якщо для сфери послуг критично важливим є розвиток соціальної складової та кваліфікації персоналу (2 місце), то для виробничої діяльності на цю позицію виходить технічна складова, що включає засоби зв'язку та технологічне забезпечення. Така різниця підкреслює, що в сервісних організаціях ефективність досягається через людський капітал, тоді як у промисловості вона безпосередньо залежить від надійності технічних каналів передачі інформації.

Також у респондентів було запитання щодо загальної оцінки соціально-комунікаційного забезпечення в організації, в якій вони працюють. Важливим показником стало те, що жодної відповіді з оцінкою «критично» не виявлено. І тільки 5% зазначили низький рівень. Загалом високо оцінено соціально-комунікаційне забезпечення у 31 % випадках. Більшість оцінок пов'язані з середнім рівнем (64 %).

Загальний аналіз результатів свідчить про достатньо стійкий та збалансований стан системи соціально-комунікаційного забезпечення в організаціях, оскільки в ході дослідження не було виявлено жодної критично

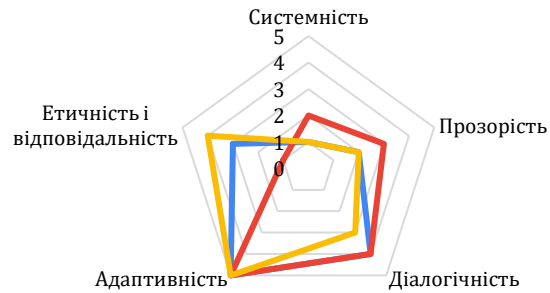


Рис. 2. Визначення пріоритетності принципів формування соціально-комунікаційного забезпечення у розробці ефективної комунікаційної політики організації

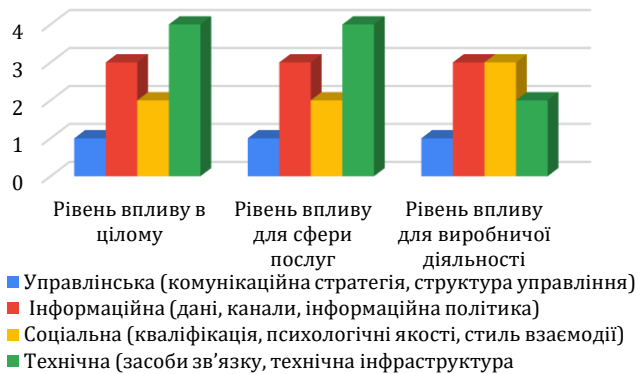


Рис. 3. Сприяння рівня окремих складових організації досягненню цілей системи соціально-комунікаційного забезпечення

негативної оцінки. Позитивну динаміку підтверджує той факт, що лише 5 % респондентів вказали на низький рівень забезпечення, що є мінімальним показником на фоні загальної вибірки. Основний масив даних зосереджений у сегменті середнього рівня, який обрали 64 % опитаних, що вказує на наявність стабільного комунікаційного фундаменту, який, проте, потребує подальшого вдосконалення для переходу до більш високих стандартів. Високу оцінку системі надали 31 % працівників, що корелює з пріоритетністю управлінської складової, яка незмінно посідає перше місце за рівнем впливу на досягнення цілей організації. Така структура відповідей демонструє, що попри відсутність кризових явищ, організаціям варто змістити акцент з підтримки базових процесів на активне впровадження інноваційних інструментів. Особливу увагу приділено галузевим відмінностям: якщо для виробничого сектору ключовим ресурсом розвитку є технічне забезпечення, то для сфери послуг більш пріоритетною є соціальна складова та кваліфікація персоналу. Таким чином, відсутність критичних оцінок створює сприятливі умови для стратегічного маневру, де головним завданням стає трансформація системи через посилення управлінської ефективності та задоволення потреб працівників у гнучкості та сучасних ІТ-рішеннях.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Для вивчення релевантного стану та напрямів розвитку системи соціально-комунікаційного забезпечення сучасних організацій було реалізовано експертне соціологічне опитування. В основу дослідження покладено аналіз ключових чинників, що безпосередньо детермінують ефективність комунікаційних процесів у поточному операційному середовищі. Такий підхід дозволив верифікувати придатність чинних управлінських концепцій до реальних викликів, з якими стикаються організації при побудові внутрішньої взаємодії. Отримана структура вибірки відображає актуальні трансформації українського ринку праці в умовах воєнного стану, зокрема зростання частки жінок у трудових колективах.

Частота відповідей на запитання щодо видів соціальної комунікації додатково характеризує організаційне середовище. З'ясовано, що найбільш поширеними є офіційні комунікації, що свідчить про формалізований характер взаємодії, наявність регламентів, наказів, службових повідомлень та структурованих інформаційних потоків. Висока частота індивідуальних комунікацій вказує на значну роль міжособистісної взаємодії у вирішенні робочих питань, що є характерним для колективів із чіткою управлінською вертикаллю та професійною диференціацією. На основі опитування доведено, що ефективна комунікаційна політика базується на врахуванні галузевої специфіки.

Література

1. Валієва А., Томас В. Успішна організаційна бізнес-комунікація та її вплив на бізнес-ефективність: внутрішньоорганізаційна та міжорганізаційна перспектива. *Journal of Accounting Business and Finance Research*. 2022. № 15(2). DOI: <https://doi.org/10.55217/102.v15i2.586>.
2. Ложачевська О.М. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306&6792.2021.15.14>.
3. Ревенко О.В., Демєнтов В.О. Інтеграція напрямів цифрової трансформації бізнесу в контексті розвитку людського капіталу. *Правова наука і державотворення в Україні в контексті інтеграційних процесів*: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції. Суми: Сумська філія Харківського національного університету внутрішніх справ, 2025. С. 409-413. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37137>.
4. Сантос С., Аугусто Л., Феррейра С., Санту П., Васконселос М. Рекомендації щодо внутрішньої комунікації для зміцнення бренду роботодавця: систематичний огляд літератури. *Адміністратор наук*. 2023. № 13(10). DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>.
5. Філіпов В. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Випуск 61(3). С. 107-114. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-61-3-107-114>.
6. Josephs N., Peng S., Crawford F. Communication network dynamics in a large organizational hierarchy. *Communication network dynamics*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2208.01208>.
7. Meirinhos G., Cardoso A., Silva R. Employee Involvement and Commitment in Internal Communication. *Social Sciences*. 2022. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci11090423>.
8. Men L., Jiang H. Redefining the Link between Internal Communication and Employee Engagement. *Public Relations Review*. 2023. Vol. 49 (1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>.

References

1. Valiieva, A., Tomas, V. (2022). «Successful organizational business communication and its impact on business efficiency: an intra-organizational and inter-organizational perspective». *Journal of Accounting Business and Finance Research*. № 15(2). DOI: <https://doi.org/10.55217/102.v15i2.586>.
2. Lozhachevs'ka, O.M. (2021). «Management of the innovation economy: strategic approaches to business processes, personnel management and competitiveness». *Ahrosvit*. № 15. pp. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306&6792.2021.15.14>.
3. Revenko, O.V., Dementov, V.O. (2025). «Integration of directions of digital business transformation in the context of human capital development». *Pravova nauka i derzhavotvorennia v Ukraini v konteksti intehratsijnykh protsesiv*. [Intehratsiia napriamiv tsyfrovoi transformatsii biznesu v konteksti rozvytku liuds'koho kapitalu]. *Proceeding of the Materials of the KhVI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Sums'ka filiiia Kharkiv's'koho natsional'noho univertsytetu vnutrishnikh sprav. Sumy, Ukraine. Available at: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37137>.
4. Santos, S., Auhusto, L., Ferreija, S., Santu, P., Vaskonselos, M. (2023). «Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: a systematic review of the literature». *Administrator nauk*. № 13(10). DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>.
5. Filipov, V. (2021). «Communicative processes in effective management». *Visnyk Natsional'noho univertsytetu oborony Ukrainy*. Issue 61(3), pp. 107-114. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-61-3-107-114>.
6. Josephs, N., Peng, S., Crawford, F. (2024). Communication network dynamics in a large organizational hierarchy. *Communication network dynamics*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2208.01208>.
7. Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R. (2022). «Employee Involvement and Commitment in Internal Communication». *Social Sciences*. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci11090423>.
8. Men, L., Jiang, H. (2023). «Redefining the Link between Internal Communication and Employee Engagement». *Public Relations Review*. Vol. 49 (1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>.

Стаття надійшла до редакції / Received 22.01.2026
Опубліковано / Published 25.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 06.02.2026