

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Інновації в управлінні персоналом як ресурс роботи PR- фахівця

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0213м

Спеціальності 051 Економіка

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Управління персоналом та економіка праці

Горян Є.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Соколов А.В.
 «14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

_____ Горян Єгор Русланович _____
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Інновації в управлінні персоналом як ресурс роботи PR-фахівця

керівник проєкту (роботи) Соколов Андрій Васильович, к.держ. упр., доцент.,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» листопада 2024 року № 451

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Сутність і значення інновацій у системі управління персоналом.
2. Роль PR-фахівців у впровадженні нововведень та підвищенні ефективності внутрішньокорпоративних комунікацій
3. Аналіз впливу корпоративної культури на сприйняття нововведень співробітниками, а також рекомендації щодо вдосконалення внутрішньокорпоративної комунікації.

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

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

_____ Горян Є.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Соколов А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 80 с., 15 табл., 11 рис., 63 джерела.

Об'єкт дослідження – інноваційні процеси в управлінні персоналом та їх вплив на внутрішню корпоративну культуру організації.

Предмет дослідження – інноваційні методи управління персоналом та роль внутрішньокорпоративного PR у впровадженні інновацій.

Мета роботи – дослідити та визначити роль інновацій у системі управління персоналом, а також встановити їхній вплив на ефективність діяльності PR-фахівця в контексті внутрішньокорпоративних комунікацій.

Методи дослідження – системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний підходи, а також методи абстрагування, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогії, порівняння та статистичного аналізу.

Головним критерієм соціально-економічного прогресу є розвиток людського потенціалу, що включає впровадження сучасних методів управління персоналом. Ефективне використання інноваційних підходів у цій сфері дозволяє досягти високого рівня залученості співробітників, підвищити їх мотивацію та створити сприятливі умови для розвитку організаційної культури..

В роботі викладені:

- а) сутність і значення інновацій у системі управління персоналом;
- б) роль PR-фахівців у впровадженні нововведень та підвищенні ефективності внутрішньокорпоративних комунікацій;
- в) аналіз впливу корпоративної культури на сприйняття нововведень співробітниками, а також рекомендації щодо вдосконалення внутрішньокорпоративної комунікації.

ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК, ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ОСВІТА,
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ
ПЕРСОНАЛОМ, ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНИЙ PR

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу.....	2
Реферат.....	4
Вступ.....	6
1 Управління персоналом та інновації в організації	11
1.1 Система управління персоналом	11
1.2 Інновація та інноваційний процес в організації.....	16
1.3 Ставлення працівників до нововведень та його форми	21
Висновки до розділу 1	26
2 Внутрішньокорпоративні зв'язки з громадськістю та управління змінами	29
2.1 Роль внутрішньокорпоративних PR-фахівців.....	29
2.2. Формування корпоративної культури як основа внутрішнього PR.....	34
2.3. Роль внутрішнього PR у впровадженні інновацій та управлінні змінами (на прикладі ТОВ "Запорізький трансформаторний завод")	39
Висновки до розділу 2	49
3. Впровадження інновацій в управлінні персоналом для PR-фахівців	52
3.1 Використання інноваційних технологій у комунікаційних процесах PR .	52
3.2 Застосування новітніх методів мотивації персоналу у PR-кампаніях.....	60
3.3 Роль інновацій у формуванні корпоративної культури через внутрішні комунікації.....	67
Висновки до розділу 3	71
Висновки	74
Перелік посилань.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах кожна компанія прагне досягти успіху на ринку, визначаючи своє призначення, місію та ідеологію. Це дозволяє їй формувати стратегічні цілі та тактичні дії для їх досягнення. Однак часто компанії забувають про важливість формування позитивного образу в очах не лише зовнішніх, а й внутрішніх стейкхолдерів, зокрема, працівників. Частина сприйняття товару чи послуги формується через імідж компанії та її персонал, що є безпосередніми носіями корпоративної культури та інформації про компанію у зовнішньому середовищі. Це робить внутрішньокорпоративні комунікації, зокрема внутрішній PR, важливим ресурсом для підтримки іміджу компанії як в очах працівників, так і зовнішніх споживачів.

Важливою складовою внутрішньокорпоративного PR є підтримка корпоративної філософії та культури серед співробітників. Це дозволяє працівникам розділяти цінності компанії, підтримувати стандарти якості та підвищувати рівень продуктивності. У сучасних умовах економіки, співробітники виступають не лише виконавцями, але й носіями інформації про компанію. Тому від того, яку інформацію компанія передає своїм працівникам, значною мірою залежить, як компанію сприймають у зовнішньому середовищі.

Ключову роль у цьому процесі відіграють інновації у сфері управління персоналом. Інновації – це не лише нововведення, але й процес їх освоєння та впровадження в практику організації. У сучасній внутрішньокорпоративній роботі інноваційний підхід до персоналу набув особливого значення. Важливою зміною є сприйняття кожного співробітника як індивідуальності, що відповідає вимогам сучасного ринку праці. Такий підхід вимагає перебудови роботи кадрових служб, включаючи розробку ефективних систем атестації, мотивації працівників та управління їхньою кар'єрою. Створення інноваційної атмосфери в компанії стає ключовим

завданням для PR-фахівців у внутрішньокорпоративній роботі.

Інновації в управлінні персоналом є відносно новим напрямом досліджень. Значний внесок у вивчення різних аспектів інноваційних процесів у сфері управління персоналом зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: М. Білик, О. Грішнова, С. Попова, Г. Щокін, І. Ансофф, П. Друкер, Дж. Коттер та інші. Проте, незважаючи на значний прогрес у цій галузі, питання ефективного впровадження інновацій у систему управління персоналом залишається актуальним. Особливо це стосується впровадження інновацій у внутрішньокорпоративний PR, який відіграє важливу роль у розвитку кадрового потенціалу організацій. Недостатній рівень розвитку інноваційних підходів до управління персоналом в українських компаніях свідчить про те, що це питання потребує подальшого дослідження. Необхідно уточнити теоретичні засади та складові поняття «інновації в управлінні персоналом», яке є досить різноплановим у сучасній науці управління, що актуалізує його подальше узагальнення та уточнення.

Таким чином, актуальність дослідження інновацій у сфері управління персоналом як ресурсу роботи PR-фахівця зумовлена потребою підприємств в ефективних системах комунікацій, що підтримують розвиток кадрового потенціалу і корпоративної культури в умовах цифрової економіки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є визначити роль інновацій в управлінні персоналом та продемонструвати можливості використання інновацій у внутрішньокорпоративних зв'язках із громадськістю.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- сформулювати робоче визначення поняття «інновація» у контексті

управління організацією. Провести аналіз наукових джерел, присвячених даній проблематиці;

- охарактеризувати вплив інновацій на різні аспекти функціонування підприємства;

- визначити межі відповідальності фахівця з внутрішньокорпоративного PR у процесі впровадження інновацій в організації;

- продемонструвати можливості застосування інновацій як інструменту формування внутрішнього іміджу організації, зокрема: створення інноваційного середовища в компанії; впровадження інновацій у кадрову політику (розвиток персоналу, управління кар'єрним зростанням, формування системи традиційної та альтернативної компенсації, розвиток організаційної культури, застосування інформаційних технологій в управлінні персоналом).

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом та внутрішньокорпоративної комунікації в організаціях в умовах впровадження інновацій.

Предметом дослідження є інноваційні підходи до управління персоналом та їх вплив на формування внутрішнього іміджу організації, зокрема роль внутрішньокорпоративного PR у реалізації інновацій.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою даного дослідження послужили праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені вивченню інновацій в управлінні персоналом, внутрішньокорпоративних комунікацій та формування корпоративного іміджу. Для вирішення поставлених задач застосовувалися системний та процесний підходи, що дозволили розглянути інновації як інтегральний елемент управлінських процесів. Також використовувалися функціонально-цільовий та структурно-функціональний методи для аналізу взаємодії інновацій з організаційною структурою та корпоративною культурою.

Крім того, у дослідженні застосовано історичний, діалектичний,

структурно-функціональний методи для вивчення розвитку інноваційних підходів у сфері управління персоналом. Аналіз і синтез, індукція та дедукція, а також метод порівняння були використані для узагальнення отриманих даних і формування практичних рекомендацій щодо впровадження інновацій у внутрішньокорпоративний PR. Статистичний аналіз допоміг оцінити ефективність використання інноваційних підходів в управлінні персоналом.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державного комітету статистики України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних семінарів і конференцій.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в роботі методичні рекомендації щодо впровадження інновацій в управлінні персоналом та внутрішньокорпоративному PR дозволяють підвищити ефективність управління кадровим потенціалом і створити сприятливі умови для розвитку корпоративної культури. Запропоновані рекомендації можуть бути використані на підприємствах для формування інноваційної корпоративної атмосфери, покращення внутрішньої комунікації та підвищення лояльності працівників. Вони також можуть бути адаптовані для освітніх програм, орієнтованих на розвиток компетенцій у сфері управління персоналом і внутрішньокорпоративного PR.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробці підходу до використання інновацій як інструменту формування внутрішнього іміджу організації та підвищення ефективності внутрішньокорпоративних комунікацій, що відображено у наступних положеннях:

- визначено роль фахівця з внутрішньокорпоративного PR у процесі управління інноваціями в компанії;
- обґрунтовано вплив інновацій на розвиток корпоративної культури

та кадрову політику підприємства;

розроблено рекомендації щодо інтеграції інноваційних підходів в управління персоналом для підвищення лояльності працівників та покращення продуктивності праці.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2024» (Запоріжжя, 2024 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 80 сторінок, 15 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел нараховує 63 найменування.

1 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ІННОВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Система управління персоналом

Персонал є ключовим елементом будь-якої організації, оскільки організація являє собою систему взаємодії людей, об'єднаних спільними цілями. Управління персоналом, як і управління організацією в цілому, виступає важливим елементом цієї взаємодії. Згідно з науковими підходами, будь-яка суспільна або колективна діяльність, що здійснюється у масштабних умовах, потребує певного рівня управління. Управління забезпечує узгодженість між індивідуальними діями працівників і виконує загальні функції, що виникають з діяльності окремих структурних підрозділів. Ефективне функціонування груп працівників вимагає консолідованого управління, яке сприяє координації їхніх дій для досягнення загальних організаційних цілей.

У вітчизняній літературі немає єдиної думки щодо визначення управління персоналом, але можна виділити кілька підходів. У таблиці 1.1 наведені підходи до визначення системи управління персоналом.

Інституційний підхід. З позицій цього підходу, управління персоналом розглядається як "різноманітна діяльність різних суб'єктів (серед яких найчастіше виділяють спеціалізовані служби управління персоналом, лінійних та вищих керівників, що виконують функцію управління стосовно своїх підлеглих), спрямована на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації та виконання тактичних завдань щодо найефективнішого використання зайнятих для підприємства працівників " [8].

Змістовний (функціональний) підхід. Даний підхід "ґрунтується на виділенні функцій управління персоналом, його цілей та завдань функціонування в рамках організації", він показує "які дії, процеси повинні бути здійснені для того, щоб досягти цих цілей", на відміну від інституційного

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення системи управління персоналом

Автор	Підхід до визначення	Основні аспекти підходу
Герасимчук В.Г.	Інституційний підхід	Управління персоналом як діяльність різних суб'єктів, спрямована на реалізацію стратегічних цілей та тактичних завдань організації.
Герасимчук В.Г.	Змістовний (функціональний) підхід	Виділення функцій управління персоналом та процесів, необхідних для досягнення цілей. Управління персоналом як особливий вид діяльності.
Герасимчук В.Г.	Організаційний підхід	Взаємодія об'єкта та суб'єкта управління через економічні, соціально-психологічні та організаційні методи, що забезпечують ефективність діяльності.
Грішнова О.А.	Соціально-психологічний підхід	Акцент на соціальних і психологічних аспектах управління персоналом, впровадження соціологічних та психологічних процедур.
Лібанова Е.М.	Педагогічний підхід	Розвиток та виховання персоналу, наставництво та навчання як ключові аспекти управління.

підходу, який акцентує увагу на "те, що має дати управління персоналом для організації. Це дозволяє говорити про управління персоналом як особливий вид діяльності, як цілісної системи, має своє специфічне зміст" [8].

Організаційний підхід. З погляду цього підходу управління персоналом можна визначити як "комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств. Тут йдеться про взаємодію об'єкта та суб'єкта, розглядаються механізми, технології, інструменти та процедури реалізації функцій управління персоналом " [8]

Виходячи з цього, можна говорити про управління персоналом як систему, що має об'єкт та суб'єкт управління, між якими існують організаційні та управлінські відносини, а також функції управління, що реалізуються через систему певних методів.

Управління персоналом, будучи соціальним, містить у собі кілька аспектів. Зокрема, виділяють такі аспекти управління персоналом:

- техніко-економічний – відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки та технологій, виробничі умови тощо;
- організаційно-економічний – містить питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу працюючих, моральним та матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу тощо;
- правовий – включає питання дотримання трудового законодавства у роботі з персоналом;
- соціально-психологічний – відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різноманітних соціологічних та психологічних процедур у практику роботи;
- педагогічний – передбачає вирішення питань, що з вихованням персоналу, наставництвом та інших. [12]

Крім того, що управління персоналом має безліч аспектів, воно може ґрунтуватися на різних концептуальних положеннях. Концепції відображають ту філософію і вихідні принципи в управлінні персоналом, на яких базується узгодження інтересів організації та працівників. Вони існують об'єктивно, можуть бути усвідомлені та організаційно оформлені, а можуть реалізовуватись інтуїтивно, без певного організаційного оформлення [15]

Концепція управління персоналом містить базові принципи управління та його загальну спрямованість, її положення унікальні в окремо взятій організації, але, проте, зміст управління персоналом включає елементи, які є загальними. Так, зміст управління персоналом включають:

- визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства;
- формування чисельного та якісного складу кадрів (набір, відбір та розстановка персоналу);
- кадрову політику (принципи підбору та розстановки персоналу,

умови найму та звільнення, навчання та підвищення кваліфікації, оцінку персоналу та його діяльності);

- систему загальної та професійної підготовки кадрів;
- адаптацію працівників на підприємства;
- оплату та стимулювання праці (форми оплати праці, шляхи підвищення продуктивності праці тощо);
- оцінку діяльності та атестацію кадрів;
- систему розвитку кадрів (навчання, планування трудової кар'єри тощо);
- формування кадрового резерву;
- організаційну культуру фірми, а також міжособистісні відносини між працівниками, адміністрацією та громадськими організаціями [23].

Система управління персоналом є невід'ємною складовою загальної системи управління та розвитку будь-якої організації. Її існування об'єктивне, оскільки виникає одночасно з появою самої організації і функціонує незалежно від суб'єктивної волі окремих осіб. Як одна з ключових підсистем організації, система управління персоналом відіграє визначальну роль у забезпеченні її успішного розвитку.

Для того щоб повноцінно усвідомити сутність системи управління персоналом і досягти максимальної ефективності її функціонування, важливо розглядати її в контексті комплексного підходу, який охоплює усі аспекти та підходи до управління персоналом. Такий підхід забезпечує цілісність та узгодженість управлінських процесів, спрямованих на ефективне використання кадрового потенціалу організації. Для ефективного функціонування система управління персоналом має бути побудована на науково-обґрунтованих принципах, має використовувати оптимальні методи та технології, у відповідності до принципів, що лежать у її основі, а також не суперечити загальній концепції розвитку організації.

Зміна, удосконалення системи управління персоналом є складним процесом, що вимагає обліку багатьох змінних. Мета управління персоналом

у період змін – подолати страх співробітників перед змінами, дати зрозуміти працівникам, що вони можуть брати участь у реформах та мають право впливати на їх перебіг. Важливо переконати працівників, що саме від них залежить результат перетворень. Тому ефективність управління змінами визначається такими факторами, як культура реагування на помилки, уміння працювати в команді, особиста відповідальність, готовність до інновацій та креативність.

Зміни вимагають від своїх учасників роботи у більш напруженому режимі, ніж зазвичай. Тому важлива наявність у співробітників відповідної мотивації, готовності до змін та витримки.

На початковому етапі застосування змін мотивація співробітників дуже висока. Їх стимулює очікування чогось нового, позитивного. Однак така ейфорія може дуже швидко перетворитись на апатію, якщо, незважаючи на напружену роботу та захопленість проектом, досягнення залишаються на тому ж рівні. Тому важливо нейтралізувати цей настрій та встановити реалістичні проміжні цілі, щоб не втратити лояльність персоналу. Безумовно, підтримки персоналу досягти легше, враховуючи потребу людей у безпеці. Для співробітників, які звикли до стабільності ситуації в компанії, ризик та зміни, пов'язані з реформами, - це справжній шок, а заклик до змін найчастіше сприймається ними як прихований закид у поганій роботі. Тому на цьому етапі потрібно допомогти працівникам подолати свій страх і невпевненість.

Одним із ключових факторів успішної імплементації організаційних змін є стійкість і терплячість учасників цього процесу. У цьому контексті основне навантаження лягає на керівника, який здійснює стратегічне управління змінами, вирішуючи питання взаємодії з персоналом, при цьому демонструючи високий рівень саморегуляції, стійкості до стресу та послідовності в управлінських рішеннях.

Процес трансформації системи управління персоналом доцільно розглядати крізь призму інноваційного підходу, що передбачає

впровадження нових методів і технологій управління. Це потребує аналізу дефініції "інновація" та характеристик інноваційного процесу як феномена, що впливає на оптимізацію управлінських рішень, підвищення ефективності управління кадровим потенціалом та розвиток організаційної культури.

1.2 Інновація та інноваційний процес в організації

На сьогодні немає єдиного підходу до визначення поняття «інновація». Деякі автори розглядають це поняття через призму кількох ключових дій: генерування, прийняття та впровадження нових ідей, процесів, продуктів або послуг, що дозволяє визначати інновацію як процес [1]. Інші дослідники стверджують, що «інновація – це ідея, практика чи продукт, які сприймаються індивідом або організацією як нові» [31].

У таблиці 1.2 наведені підходи до визначення поняття «інновація» різними авторами.

Таблиця 1.2 - Порівняльна таблицю підходів до визначення поняття «інновація» (складено автором).

Автор	Підхід до визначення інновації
Авдєєв Н.	Інновація як процес генерування, прийняття та впровадження нових ідей, процесів, продуктів або послуг
Фролов І.	Інновація як ідея, практика або продукт, що сприймаються як нові
Грішнова О.	Інновація як нові методи або технології, що використовуються для виробництва нових або існуючих продуктів
Лібанова Е.	Інновація як організаційне рішення або метод управління, що впроваджується вперше і відрізняється від попередньої практики
Пітер Друкер	Інновація як інструмент стратегічного управління для підтримки конкурентоспроможності
Йозеф Шумпетер	Інновація як нововведення, що створює нові ринки або знищує старі ринкові структури (концепція 'креативного руйнування')

Залежно від сфери застосування, інновації поділяються на три основні групи:

– продуктові інновації – це нові продукти, призначені для споживання

у виробничій сфері або безпосередньо в сфері споживання;

– технологічні інновації – це нові методи або технології, що використовуються для виробництва як нових, так і існуючих продуктів;

– управлінські інновації – це нові методи роботи, що застосовуються у процесі управління організацією [25].

Особливий інтерес для фахівців із внутрішньокорпоративного PR представляють саме управлінські інновації, які можна визначити як «будь-яке організаційне рішення, систему, процедуру або метод управління, що суттєво відрізняються від усталеної практики та вперше використовуються в межах конкретної організації» [32]. У цьому контексті важливо враховувати, що новизна інновації має бути співвіднесена з практикою управління саме цієї організації.

Такий підхід до визначення та класифікації інновацій дозволяє більш детально аналізувати впровадження нововведень у контексті корпоративного управління та внутрішньокорпоративних комунікацій.

У зв'язку з цим доцільним є виділення особливостей інноваційного процесу, а саме: адресний характер (орієнтація на конкретні тактичні та стратегічні цілі організації), ризикованість (фактор невизначеності результату), конфліктність (між старим і новим) та багатоаспектність (зміни однієї підсистеми організації викликають зміни в інших підсистемах та в організації в цілому). Структуруючи інноваційний процес, можна побудувати схему, яка представлена на рисунку 1.1.

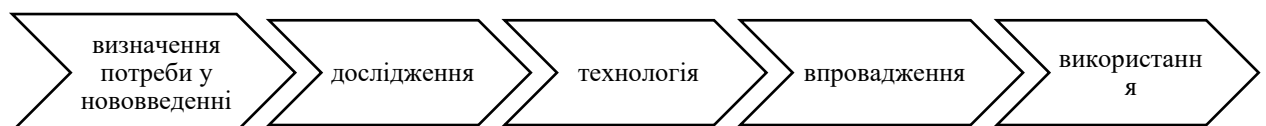


Рисунок 1.1 – Структура інноваційного процесу

Потреба у нововведенні може бути усвідомлена як під тиском

зовнішніх факторів (зросла конкуренція, зміни в економіці, поява нових законодавчих актів тощо), так і внутрішніх (зниження продуктивності, наявність конфліктних ситуацій тощо). Після усвідомлення потреби у нововведенні необхідно провести діагностику (збирати відповідну інформацію) з метою визначення справжніх причин виникнення проблем. Для усунення виявлених проблем формується "інноваційна команда", яка здійснює пошук нових та унікальних рішень цих проблем, тобто безпосередньо займається розробкою інновації.

Розробка інновації завершується її впровадженням. У процесі впровадження, за допомогою механізмів контролю, визначається, якою мірою заплановані зміни допомагають поправити незадоволений стан речей, як їх сприймають і як можна поліпшити їхнє здійснення. Таким чином, у процесі впровадження інновація може зазнати деяких змін з метою досягнення вищої ефективності. Також у процесі впровадження нововведення необхідно, використовуючи механізми стимулювання, досягти підтримки та прийняття нововведення персоналом.

Впровадження є найскладнішою стадією інноваційного процесу. Існують параметри, якими можна проаналізувати складність впровадження інновації:

- різниця між новим і старим;
- масштаби та взаємопов'язаність змін;
- необхідність програми цілеспрямованої діяльності;
- невизначеність, непередбачені проблеми та можливості.

Загалом проблема впровадження містить кілька аспектів, а саме:

- затримка у часі необхідних організаційних перебудов;
- низька ефективність, а іноді просто нежиттєвість нововведень в управлінні;
- значний розрив між розробкою теоретиками менеджменту нових систем та методів управління та їх використанням на практиці.

Основними причинами прояву проблем запровадження управлінських

інновацій є:

- суперечливість цілей, мотивів діяльності, інтересів учасників інноваційного процесу;
- опір персоналу новому;
- виникнення бюрократичних бар'єрів під час застосування управлінських нововведень;
- дезінтеграція інноваційного процесу, його розірваність, розподіл окремих стадій (розробка, поширення та впровадження) між різними учасниками;
- незадовільна робота розробників нововведення та фахівців, які організують процес його впровадження.

Рішення про запровадження нововведення значною мірою залежить від властивостей самої організації. Ті з них, хто частіше і швидше освоюють нові методи та форми управління, - більш сприйнятливі до нововведень, мають великий інноваційний потенціал.

Крім інноваційного потенціалу, як фактори, що впливають на успіх нововведення, виділяють

- наявність джерела творчих ідей (без творчості не може бути нововведення);
- ефективну систему відбору та оцінки проєктів;
- ефективне управління проєктами та контроль; відповідність цілям організації;
- індивідуальну та колективну відповідальність; орієнтацію ринку, і навіть якість персоналу.

Існують загальні чинники, що впливають на інноваційну діяльність, але окремо виділяють і мотиваційні чинники, що впливають на нововведення.

Проте вирішальним чинником ефективного впровадження інновації є персонал організації та його ставлення до інновацій. Тому завдання спеціаліста з внутрішньокорпоративного PR при впровадженні інновації – сформувати психологічну готовність персоналу, яка проявляється в

усвідомленні виробничої та економічної необхідності здійснення нововведення, особистої та колективної значущості нововведення, а також способів особистого включення у здійснення нововведення [42].

Взагалі виділяють три фактори, що впливають на людей в організації:

- ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу – відносини влади-підпорядкування, тиск людини зверху з допомогою примусу, контролю за розподілом благ;

- культура, тобто вироблені суспільством, організацією, групою людей спільні цінності, настанови поведінки, які регламентують дії особистості;

- ринок, мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції та послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця та покупця [30].

Розглядаючи інновацію в управлінні персоналом, можна зробити висновок про те, що вона має особливості, властиві будь-якому нововведенню взагалі. По-перше, зміни в системі управління персоналом націлені на вирішення певних проблем відповідно до стратегії розвитку організації. По-друге, неможливо заздалегідь визначити точний результат, якого вони можуть привести. По-третє, зміни у системі управління персоналом можуть викликати конфліктні ситуації, пов'язані з опором працівників, неприйняттям ними нововведень. І, нарешті, зміни управління персоналом дають мультиплікаційний ефект, тобто. викликають у відповідь зміни в інших підсистемах організації, завдяки тому, що вони стосуються головної організації, що залишає – її співробітників.

Таким чином, система управління персоналом у процесі свого розвитку проходить усі стадії, що є складовими інноваційного процесу: від генерування нових ідей до їх впровадження та адаптації в організаційній практиці. Хоча уніфікованих моделей побудови системи управління персоналом не існує, і кожна організація створює власну унікальну систему, все ж можна виділити загальні стадії інноваційного процесу. До них належать: аналіз потреб організації в змінах, розробка нових управлінських

рішень, апробація та впровадження інноваційних методів, адаптація персоналу до нововведень, а також моніторинг та корекція впроваджених змін. Важливо підкреслити, що інновації в системі управління персоналом не тільки підвищують її ефективність, але й сприяють формуванню позитивного іміджу організації, збільшенню мотивації та залученості працівників.

1.3 Ставлення працівників до нововведень та його форми

Ставлення працівників до нововведень є ключовим фактором, що впливає на успішність впровадження інновацій в організації. Від того, як персонал сприймає зміни, залежить ефективність нововведень, а також тривалість і якість їх впровадження. Реакція співробітників на інновації може варіюватися від повного сприяння до активного спротиву, що вимагає від керівництва продуманої стратегії управління змінами [38].

Науковці виділяють кілька форм ставлення працівників до інновацій, що є результатом впливу як індивідуальних, так і організаційних чинників. Згідно з дослідженнями, форми ставлення до нововведень можуть бути класифіковані наступним чином:

Позитивне сприйняття. Працівники активно підтримують нововведення та готові брати участь у їх впровадженні. Така форма ставлення характерна для співробітників, які володіють високим рівнем мотивації та прагнуть до професійного розвитку. Вони бачать в інноваціях можливість для самореалізації та підвищення ефективності роботи [40]. Цей тип ставлення створює сприятливе середовище для швидкої адаптації до нових умов і знижує витрати на навчання та впровадження змін.

Нейтральне ставлення. Працівники не чинять активного опору змінам, але й не проявляють ініціативи у їх підтримці. Таке ставлення може бути результатом недостатнього рівня інформованості про переваги нововведень або невпевненості у власних силах щодо їх успішного впровадження [16]. У цьому випадку необхідно посилити комунікаційні канали та забезпечити

працівникам необхідні ресурси для участі у нововведеннях.

Опір нововведенням. Деякі працівники можуть активно протидіяти впровадженню інновацій через страх перед невідомістю, загрозу зміни умов праці чи порушення усталених норм поведінки. Опір може бути як пасивним (у вигляді ігнорування нововведень), так і активним (відкритий протест). Причинами можуть бути недовіра до керівництва, невпевненість у майбутньому або низька мотивація до змін [20]. Для подолання опору керівництво має використовувати стратегії залучення працівників до процесу прийняття рішень, підвищення рівня їх інформованості та забезпечення можливостей для навчання.

Таблиця 1.3 – Форми ставлення працівників до нововведень.

Форма ставлення	Опис	Чинники впливу
Позитивне сприйняття	Активна підтримка нововведень, участь у їх впровадженні	Висока мотивація, можливості для професійного розвитку
Нейтральне ставлення	Відсутність активної підтримки або опору нововведенням	Невпевненість у власних силах, недостатня інформованість
Опір нововведенням	Активний або пасивний спротив впровадженню інновацій	Страх перед змінами, недовіра до керівництва, низький рівень мотивації

Ефективне управління ставленням працівників до нововведень передбачає послідовне проходження всіх етапів – від інформування та залучення до навчання та підтримки. Правильне управління цими етапами сприяє формуванню позитивного ставлення до інновацій, знижує рівень опору та підвищує ефективність їх впровадження в організацію. На рисунку 1.2 представлена графічна схема етапів управління ставленням до нововведень.

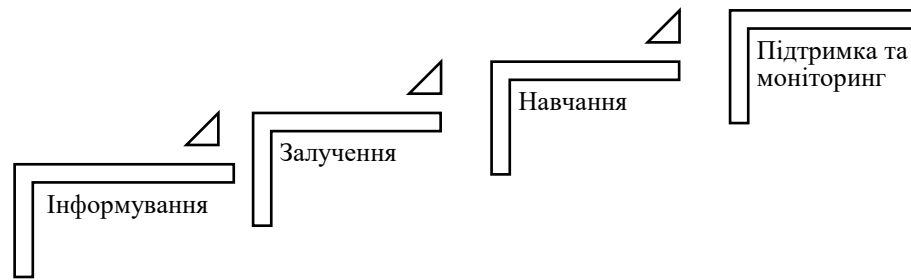


Рисунок 1.2 – Етапи управління ставленням до нововведень

Етапи управління ставленням до нововведень є важливою складовою загальної стратегії управління змінами в організації. З огляду на різні форми реакцій працівників на інновації, необхідно розробляти комплексні підходи для керування ставленням персоналу на всіх етапах процесу впровадження нововведень. Це допомагає зменшити опір і забезпечити успішну адаптацію змін в організаційну структуру [16].

Інформування. Першим етапом ефективного управління ставленням до нововведень є інформування працівників про зміст, причини і переваги інноваційних змін. Недостатня або неточна інформація може призвести до виникнення чуток, непорозумінь та збільшення опору нововведенням. Важливість якісної комунікації підкреслюється у роботах зарубіжних дослідників, зокрема, [20], який акцентує увагу на тому, що чітка і прозора комунікація є ключовою для мінімізації негативних реакцій працівників.

Ефективна комунікація повинна включати детальний опис того, що саме змінюється, навіщо це робиться, а також які вигоди нововведення принесе як для організації, так і для кожного працівника зокрема. Саме на цьому етапі формується перше враження про інновацію, яке може суттєво вплинути на подальше ставлення до неї [26].

Залучення. Другим етапом є залучення працівників до процесу прийняття рішень щодо впровадження нововведень. Цей етап є вирішальним у формуванні позитивного ставлення, оскільки дає можливість працівникам відчувати свою причетність до змін. Залучення до обговорення інновацій підвищує рівень мотивації та лояльності працівників, зменшуючи ризик

виникнення опору [52].

На цьому етапі важливо не тільки інформувати працівників, але й надати їм можливість брати активну участь у розробці стратегії впровадження нововведень. Це може включати обговорення потенційних переваг і недоліків, проведення опитувань, круглих столів або робочих зустрічей. Залучення працівників дозволяє керівництву отримати зворотний зв'язок і врахувати його при реалізації інновацій [60].

Навчання. Третім етапом є навчання персоналу, яке спрямоване на підвищення компетентності працівників у нових умовах. З огляду на те, що інновації часто вимагають від працівників освоєння нових навичок, процес навчання є критично важливим для забезпечення успішної адаптації до змін [19]. Навчання може включати різні форми підготовки: тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації тощо. Зокрема, Коттер, зазначає, що систематичне навчання працівників є основою успішного впровадження нових технологій або управлінських рішень, оскільки воно знижує рівень невпевненості та страху перед нововведеннями.

Підтримка та моніторинг. Завершальний етап – це підтримка і моніторинг процесу впровадження інновацій. На цьому етапі керівництво повинно надавати постійну підтримку працівникам, щоб допомогти їм адаптуватися до змін. Підтримка може включати індивідуальні консультації, додаткове навчання або інші ресурси, які допоможуть працівникам успішно впоратися з новими вимогами [49].

Моніторинг є невід'ємною частиною цього етапу, оскільки він дозволяє відстежувати реакцію працівників на нововведення, виявляти проблеми, які виникають у процесі адаптації, і оперативно їх вирішувати. Система зворотного зв'язку допомагає керівництву коригувати процес впровадження, щоб зменшити опір і підвищити ефективність інноваційного процесу [43].

Ставлення працівників до нововведень є багатограним і залежить від численних чинників, як індивідуальних, так і організаційних. Розуміння цих форм та правильне управління ними є необхідною умовою успішного

впровадження інновацій та підвищення ефективності організаційних змін. Правильний підхід до управління змінами дозволяє значно знизити рівень опору персоналу та забезпечити ефективну адаптацію до нових умов праці.

Одним із ключових факторів, що впливають на ставлення працівників до нововведень, є організаційна культура. Організаційна культура визначає не лише формальні, але й неформальні правила взаємодії між працівниками та керівництвом. У компаніях, де культура підтримує інноваційність, працівники більше схильні до підтримки нововведень. Навпаки, у випадках, коли організаційна культура базується на стабільності та уникненні ризиків, інновації можуть викликати значний опір.

Додатковим чинником, що визначає ставлення працівників до нововведень, є комунікаційна стратегія організації. За результатами досліджень, чітка, прозора та послідовна комунікація на всіх етапах впровадження змін знижує рівень невпевненості та страху серед працівників. Регулярне інформування працівників про цілі та переваги нововведень, а також про можливий вплив змін на їхні робочі процеси, допомагає створити середовище, сприятливе для інновацій [16].

Інший важливий аспект — це залучення персоналу до процесу прийняття рішень щодо нововведень. Згідно з дослідженнями, залучення працівників до обговорення та розробки планів впровадження змін підвищує їхню зацікавленість та мотивацію до підтримки нововведень. У таких випадках співробітники почуваються причетними до процесу, що сприяє підвищенню рівня їхньої лояльності та зниженню рівня опору.

Індивідуальні чинники також відіграють значну роль у формуванні ставлення до нововведень. До них належать особистісні характеристики працівників, такі як відкритість до нового, схильність до ризику, рівень стресостійкості та готовність до навчання [18]. Наприклад, працівники, які володіють високим рівнем самоконтролю та мають позитивний досвід впровадження інновацій у минулому, більш схильні підтримувати зміни, тоді як ті, хто відчуває страх перед невідомим або боїться втратити роботу,

можуть чинити опір.

Ефективне управління цими чинниками передбачає комплексний підхід, що включає розробку та реалізацію спеціальних програм підтримки, таких як тренінги, консультації та програми адаптації. Як зазначає [30], такі заходи допомагають працівникам освоїти нові навички та знизити рівень тривоги, пов'язаної з нововведеннями, що в результаті сприяє більш ефективному впровадженню інновацій у діяльність організації.

Таким чином, правильне управління ставленням працівників до нововведень є критично важливим для забезпечення успіху організаційних змін. Використання інструментів комунікації, залучення працівників до процесу змін, а також врахування індивідуальних чинників допомагають значно підвищити ефективність впровадження інновацій і знизити рівень опору з боку персоналу.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження різних підходів до системи управління персоналом демонструє, що управління людськими ресурсами є багатогранним процесом, який охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти діяльності організації. Інституційний підхід, що акцентує увагу на організаційних структурах і спеціалізованих службах управління персоналом, дозволяє формувати стабільні та ефективні механізми взаємодії між працівниками та керівниками. Це важливо для досягнення синхронізації між цілями організації та очікуваннями працівників, що сприяє підвищенню продуктивності.

Змістовний (функціональний) підхід акцентує увагу на ключових функціях управління персоналом, таких як планування, набір, навчання, розвиток і мотивація працівників. Важливість цього підходу полягає в тому, що він дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та функції серед працівників, що сприяє раціоналізації використання людських ресурсів і

оптимізації процесів. Це підвищує гнучкість організації в умовах постійних змін на ринку праці.

Організаційний підхід розглядає систему управління персоналом як частину загальної управлінської системи, що забезпечує ефективність діяльності через впровадження організаційних та соціально-психологічних методів управління. Важливим аспектом цього підходу є те, що він дозволяє підвищити ефективність управління за рахунок гармонізації стосунків між керівництвом та персоналом, формування корпоративної культури та інтеграції працівників у загальні процеси організації.

Соціально-психологічний підхід підкреслює важливість соціальних і психологічних аспектів управління персоналом, зокрема мотивації, задоволеності працею та психосоціальної підтримки працівників. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли ефективне управління людськими ресурсами вимагає врахування потреб і очікувань працівників, їхньої мотивації до професійного зростання та індивідуального розвитку. Такий підхід дозволяє знижувати рівень стресу та професійного вигорання, підвищуючи лояльність і зацікавленість працівників у результатах своєї праці.

Педагогічний підхід, який акцентує увагу на розвитку та навчанні працівників, забезпечує організації можливість інвестувати в розвиток кадрового потенціалу. Це дозволяє підвищити рівень кваліфікації працівників, забезпечити їхню готовність до змін і впровадження інновацій. Особливо важливим є впровадження безперервного навчання та розвитку в умовах швидкого розвитку технологій, що вимагає від працівників постійного оновлення своїх знань і навичок.

З огляду на викладене, можна зробити висновок, що успішна система управління персоналом повинна поєднувати різні підходи: інституційний, змістовний, організаційний, соціально-психологічний та педагогічний. Це дозволяє забезпечити гнучкість, адаптивність та ефективність управлінської діяльності в умовах змін. Крім того, необхідним є врахування індивідуальних

потреб та особливостей працівників, що дозволяє підвищити мотивацію, задоволеність роботою та лояльність до організації. Ефективне управління персоналом є запорукою конкурентоспроможності організації на сучасному ринку та її здатності швидко адаптуватися до нових викликів і можливостей.

2 ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНІ ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

2.1 Роль внутрішньокорпоративних PR-фахівців.

Функція спеціаліста з внутрішньокорпоративних зв'язків із громадськістю полягає у створенні та управлінні інформаційними комунікаціями, які забезпечують формування єдиного стратегічного бачення організації, сприяють підвищенню лояльності працівників та ефективній організації зворотного зв'язку між керівництвом та персоналом. Така діяльність є важливою складовою інтегрованого підходу до управління внутрішніми комунікаціями, оскільки забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма рівнями організації, що сприяє підвищенню мотивації працівників та узгодженню їхньої діяльності з цілями компанії [13].

Фахівці з внутрішньокорпоративного PR також відіграють ключову роль в управлінні людським фактором, сприяючи підвищенню мотивації та відповідальності працівників. Вони стимулюють професійний розвиток персоналу, підтримують необхідну ініціативу та сприяють формуванню довірчих стосунків між співробітниками та керівництвом, що створює сприятливі умови для розвитку корпоративної культури [33].

У разі відсутності ефективної комунікаційної системи, інформаційний вакуум заповнюється чутками та дезінформацією, що може призводити до виникнення помилок, збільшення кількості конфліктів і створення умов для зниження продуктивності. За відсутності структурованої комунікації, керівництво втрачає контроль над інформаційними потоками, що може мати негативний вплив на атмосферу в колективі та на робочі процеси загалом [21].

Ефективно побудована система внутрішніх комунікацій дозволяє не лише уникнути цих негативних наслідків, але й сприяє кращому розумінню працівниками своїх ролей у досягненні загальних цілей організації. Це також

допомагає підтримувати баланс між стратегічними та тактичними цілями організації, зміцнюючи корпоративну культуру та забезпечуючи довгострокову стабільність [39].

Завданнями та напрямками внутрішньокорпоративного піару є:

- створення та розвиток ідеології;
- формування іміджу фірми зсередини компанії;
- взаєморозуміння між керівництвом та персоналом;
- управління офіційними та неофіційними каналами поширення інформації та зворотного зв'язку;
- створення єдиної системи об'єктивних оцінок вкладу кожного у успіх фірми;
- підтримання та розвиток професіоналізму, навчання;
- контроль;
- зміцнення мотивації, сприятливого психологічного та морального клімату у компанії.

В результаті правильно спланованої піар-програми в компанії мають бути очевидні такі зміни:

- поінформованість співробітників про діяльність та цілі керівництва;
- знання про успіхи компанії, впевненість у майбутньому;
- єдине цілепокладання;
- розуміння ідеології;
- розуміння принципів та норм поведінки в компанії;
- лояльність, патріотизм;
- мінімальний опір (підтримка) змін;

Внутрішній піар є невід'ємною частиною організаційного управління, що базується на ідеології компанії. Ідеологія компанії визначає основні цінності та принципи, які стають основою для формування корпоративної культури. Зазвичай рішення щодо розробки ідеології приймається керівництвом під впливом зовнішніх обставин, таких як зміни ринкової

кон'юнктури, загроза втрати частки ринку, посилення конкуренції або навіть внутрішні проблеми, такі як конфлікти чи звільнення персоналу [Кунде Й, 2010].

Ідеологія, як складова внутрішнього піару, вирішує не лише репутаційні завдання, але й сприяє покращенню керованості компанії. Це досягається через створення єдиної системи координат для працівників, яка визначає, які дії допустимі, а які – ні, а також надає працівникам чіткі вказівки щодо поведінки в складних ситуаціях.

Заснована на ідеології, корпоративна культура стає важливим інструментом для підвищення ефективності роботи персоналу. Вона сприяє об'єднанню команди, формуванню спільних цінностей та забезпечує належний рівень лояльності до керівництва і компанії в цілому. Крім того, корпоративна культура допомагає уникнути чуток і дезінформації серед працівників, що може виникнути через недостатню або недостовірну комунікацію.

Щоб забезпечити належний рівень внутрішньої комунікації, заходи внутрішнього піару зосереджуються на двосторонньому обміні інформацією – з керівництва до працівників і навпаки. Керівництво повинно не лише інформувати співробітників про майбутні зміни або рішення, але й бути обізнаним про настрої та ставлення працівників до цих змін. Цей двосторонній комунікаційний процес дозволяє досягти більш високого рівня залученості персоналу до корпоративних процесів і підвищити їхню зацікавленість у досягненні загальних цілей [21]. В таблиці 2.1 наведені основні завдання внутрішнього піару.

Внутрішній піар також виконує важливу профілактичну функцію, запобігаючи поширенню чуток та дезінформації. Якщо працівники мають доступ до точної та своєчасної інформації про стан справ у компанії, необхідність в чутках втрачається. Це дозволяє знизити рівень напруженості в колективі, що сприяє кращому клімату в організації та підвищенню її продуктивності [32].

Таблиця 2.1 – Основні завдання внутрішнього піару

Завдання	Опис
Формування єдиної команди	Сприяє згуртованості працівників та формуванню спільної корпоративної культури
Підвищення лояльності співробітників	Забезпечує зростання рівня лояльності до компанії через спільні цінності та цілі
Профілактика чуток і дезінформації	Запобігає поширенню чуток завдяки відкритим та прозорим комунікаційним процесам
Налагодження зворотного зв'язку	Забезпечує постійний обмін інформацією між керівництвом та персоналом
Підвищення корпоративної культури	Встановлює спільні норми та правила поведінки, які забезпечують стабільність та розвиток

Графічно процес внутрішнього піару можна зобразити у вигляді «петлі зворотного зв'язку» (Рисунок 2.1).

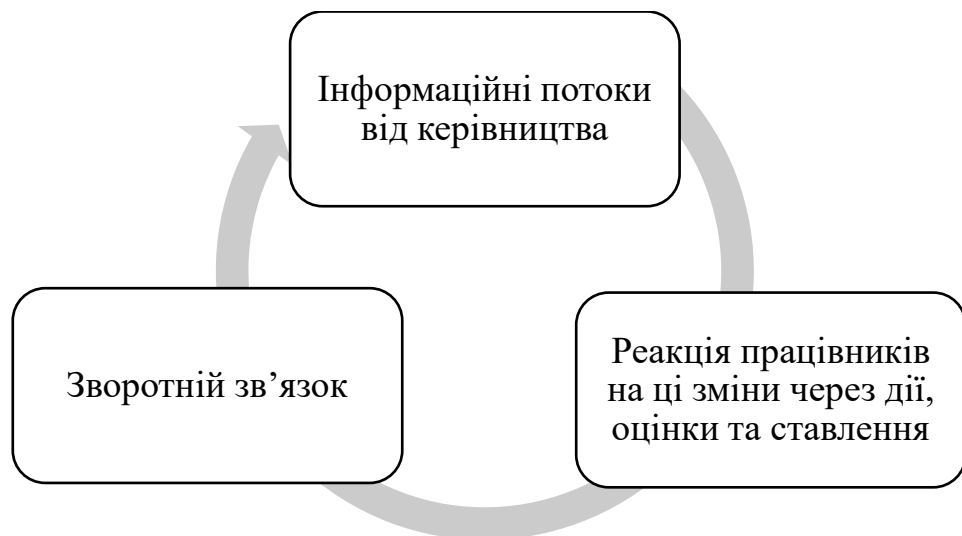


Рисунок 2.1. – Петля зворотного зв'язку.

Розглянемо більш детально кожен з етапів, позначених на схемі.

Інформування співробітників. Перший етап полягає у забезпеченні доступу працівників до точної та своєчасної інформації про стан справ у компанії. Інформування передбачає регулярне повідомлення про стратегічні плани компанії, зміни в її структурі, нові рішення керівництва та інші

важливі новини. На цьому етапі використовується широкий спектр інструментів, таких як внутрішні розсилки, корпоративні портали, зустрічі з керівництвом, інформаційні бюлетені тощо. Це дозволяє працівникам бути обізнаними про ситуацію в компанії, що суттєво знижує потребу в поширенні чуток.

Ефективність цього етапу залежить від прозорості та регулярності інформації. Якщо співробітники отримують чітку і зрозумілу інформацію, це допомагає зменшити тривогу, викликану невідомістю, та сприяє їхній лояльності до компанії. Важливим є також доступ до інформації про майбутні плани, що дає працівникам змогу готуватися до можливих змін.

Реакція працівників. На другому етапі, після отримання інформації, співробітники формують свою реакцію на новини та зміни, що відбуваються в компанії. Ця реакція може проявлятися як у поведінці працівників (готовність підтримати нововведення, участь у нових проектах), так і в їхньому ставленні до керівництва і компанії загалом. Важливою частиною цього етапу є відкрита комунікація, що дозволяє працівникам висловлювати свою думку, задавати питання або навіть висловлювати занепокоєння з приводу змін.

Компанії, які надають працівникам можливість відкрито висловлювати свої думки та пропозиції, сприяють формуванню довіри між співробітниками та керівництвом. Це, в свою чергу, допомагає знизити рівень опору змінам і покращити загальний психологічний клімат у колективі.

Зворотний зв'язок від керівництва. Третій етап полягає у тому, що керівництво збирає інформацію про реакцію працівників на впроваджені зміни та нові рішення. Це дозволяє їм оцінити, наскільки ефективно сприймаються нововведення, чи виникають труднощі в колективі, які питання залишаються невирішеними. Інструментами зворотного зв'язку можуть бути внутрішні опитування, зустрічі, анонімні канали зворотного зв'язку або безпосередні бесіди з керівниками відділів.

Зворотний зв'язок є критично важливим для виявлення проблем, що

можуть виникнути в процесі впровадження змін. Це дозволяє керівництву коригувати свої дії та адаптувати процеси під потреби працівників, що, в кінцевому результаті, підвищує ефективність управління та знижує рівень конфліктів.

Коригувальні дії. Останній етап передбачає прийняття коригувальних рішень на основі отриманого зворотного зв'язку. Це може включати зміну комунікаційних стратегій, додаткове навчання персоналу, поліпшення умов праці або навіть перегляд управлінських рішень. На цьому етапі ключовим є оперативність і гнучкість керівництва у реагуванні на виклики, що виникають у процесі змін.

Коригувальні дії сприяють тому, щоб нововведення не сприймалися як нав'язані рішення, а були підтримані більшістю колективу. Це також допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з опором працівників, та забезпечує плавне впровадження змін без суттєвих втрат для компанії.

Усі етапи взаємопов'язані, і їхнє успішне виконання дозволяє створити ефективну комунікаційну систему, яка підвищує загальну продуктивність організації та сприяє стабільному розвитку компанії в умовах змін.

Таким чином, внутрішній піар стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації, забезпечуючи не тільки комунікацію між працівниками і керівництвом, але й формування позитивної корпоративної культури, що сприяє згуртованості та підвищенню ефективності діяльності компанії.

2.2. Формування корпоративної культури як основа внутрішнього PR

Корпоративна культура є фундаментальною складовою ефективного управління компанією та одним з ключових факторів її стабільного розвитку. Вона визначає внутрішню атмосферу в організації, а також впливає на поведінку та мотивацію працівників. Корпоративна культура є складним соціальним феноменом, що включає сукупність цінностей, норм, переконань

та принципів, які приймаються працівниками та визначають їхні дії у робочих ситуаціях [11].

Формування корпоративної культури безпосередньо пов'язане з внутрішнім PR компанії, оскільки саме за допомогою комунікаційних інструментів створюється єдина система цінностей, що підтримується як керівництвом, так і працівниками. Важливим завданням внутрішнього PR є забезпечення того, щоб усі співробітники усвідомлювали, приймали та активно дотримувалися норм і цінностей, визначених корпоративною культурою.

Корпоративна культура є сукупністю формальних і неформальних правил та норм поведінки в організації, що визначають взаємовідносини між співробітниками, їхні ролі та обов'язки, а також загальну систему цінностей. За визначенням [21], корпоративна культура є «серцем компанії», що формує загальну стратегію її розвитку та забезпечує внутрішню гармонію в колективі.

Вона охоплює всі аспекти діяльності компанії, від її місії та цілей до індивідуальної мотивації кожного працівника. Ефективна корпоративна культура сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню продуктивності та поліпшенню загального клімату в організації [20]. Крім того, корпоративна культура є важливим чинником підтримки лояльності співробітників та зниження рівня плинності кадрів.

Формування корпоративної культури починається з визначення цілей компанії та місії, які є основою для створення стратегії розвитку. Визначення місця організації у суспільному середовищі та її внеску у розвиток суспільства допомагає створити цінності, що підтримає лояльність працівників та їхню мотивацію [5].

Формування корпоративної культури включає кілька етапів:

- оцінка існуючої культури. На початковому етапі здійснюється аналіз поточної корпоративної культури, що дозволяє виявити сильні та слабкі

сторони. Цей процес включає дослідження внутрішніх комунікацій, мотиваційних чинників, а також системи цінностей, прийнятої в організації;

Таблиця 2.2 – Елементи корпоративної культури

Елемент	Опис
Цінності компанії	Головні орієнтири, які визначають рішення та дії співробітників
Місія та бачення	Стратегічні цілі компанії, які допомагають працівникам зрозуміти свою роль в організації
Норми поведінки	Регламентовані правила поведінки у компанії, що стосуються як робочих процесів, так і соціальної поведінки
Корпоративні традиції	Традиції, що сприяють формуванню колективної ідентичності
Система заохочення	Механізми мотивації співробітників на основі їх досягнень і професійного розвитку

– формулювання місії та цінностей. На основі аналізу формується система цінностей, що враховує потреби організації та її стратегію розвитку. Місія компанії стає орієнтиром для співробітників, допомагаючи їм зрозуміти свою роль у досягненні загальних цілей;

– реалізація програм з формування корпоративної культури. Здійснення заходів внутрішнього PR, які спрямовані на посилення лояльності працівників до компанії та встановлення чітких стандартів поведінки.

Корпоративна культура складається з двох основних складових: формальної та неформальної. Формальна частина включає офіційні документи, місію, цілі, посадові інструкції, корпоративні правила та політики, які регламентують поведінку співробітників у компанії. Неформальна частина культури формується на основі соціальних взаємодій між працівниками, їхніх традицій, звичаїв, взаємовідносин та емоційних аспектів роботи.

Формальна культура включає стандарти, які чітко прописані у внутрішніх документах компанії. Вони визначають загальні правила поведінки, робочі стандарти, інструкції та процедури. Ці елементи є невід'ємною частиною управління компанією і забезпечують її стабільність та ефективність. Формальна корпоративна культура також включає систему мотивації та заохочення, яка визначає, як компанія стимулює працівників до досягнення своїх цілей.

Неформальна культура, з іншого боку, визначає неформальні стосунки та комунікації між працівниками, їхні неписані правила поведінки, звички та традиції. Ця частина корпоративної культури є менш регламентованою, але відіграє важливу роль у формуванні соціальної атмосфери в колективі. Від неї залежать взаємини між колегами, рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також загальний клімат у компанії.

Корпоративна культура має значний вплив на мотивацію працівників та їхню лояльність до організації. Якщо працівники приймають та підтримують цінності компанії, це сприяє зростанню їхньої зацікавленості в досягненні корпоративних цілей, підвищенню ефективності праці та зменшенню рівня конфліктів [7]. Водночас, якщо цінності компанії не відповідають реальним умовам роботи, це може призвести до демотивації, виникнення незадоволеності та плинності кадрів.

Система заохочень та визнання є важливим елементом корпоративної культури, який впливає на рівень мотивації. Якщо компанія використовує справедливу та прозору систему заохочень, це сприяє зміцненню довіри працівників до керівництва та підвищенню їхньої продуктивності. Важливо також надавати працівникам можливості для професійного зростання та розвитку, що допомагає підвищити рівень їхньої залученості до роботи [53].

Одним з ключових інструментів підтримки та розвитку корпоративної культури є внутрішній PR. Він забезпечує інформаційну підтримку керівництва у формуванні та підтримці корпоративної культури, допомагає

донести до співробітників основні цінності та принципи компанії, а також сприяє створенню атмосфери відкритості та довіри [50].

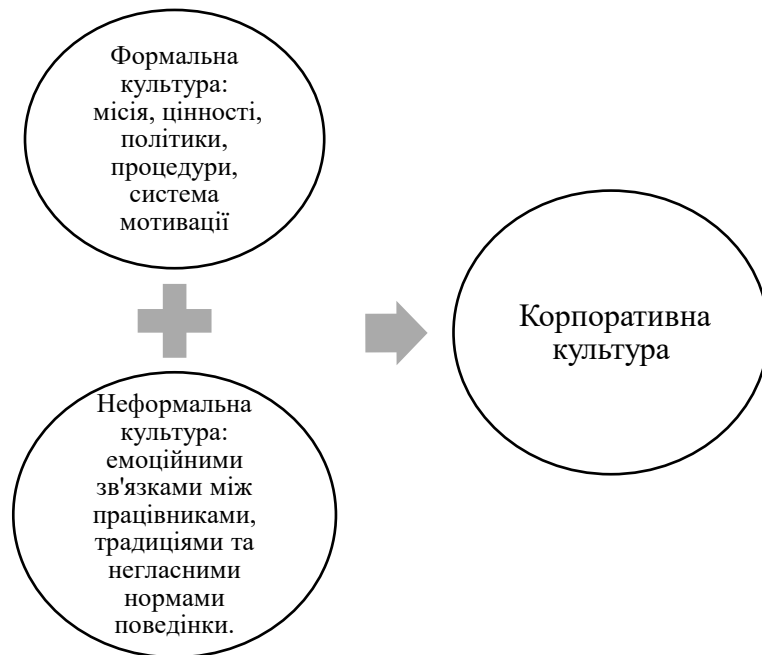


Рисунок 2.2 - Взаємозв'язок формальної та неформальної корпоративної культури

Внутрішній PR допомагає уникнути виникнення чуток та дезінформації, оскільки забезпечує своєчасне інформування працівників про всі важливі зміни в компанії. Це дозволяє знизити рівень напруженості у колективі та забезпечити підтримку з боку співробітників під час впровадження нових стратегій або інновацій.

Корпоративна культура має значний вплив на мотивацію працівників та їхню лояльність до організації. Якщо працівники приймають та підтримують цінності компанії, це сприяє зростанню їхньої зацікавленості в досягненні корпоративних цілей, підвищенню ефективності праці та зменшенню рівня конфліктів [63]. Водночас, якщо цінності компанії не відповідають реальним умовам роботи, це може призвести до демотивації, виникнення незадоволеності та плинності кадрів.

Корпоративна культура також є важливим чинником адаптації компанії до зовнішніх змін. У сучасних умовах швидкої зміни ринкової кон'юнктури та технологічних інновацій компанії повинні мати гнучку корпоративну культуру, яка дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів та умов [5].

Таблиця 2.3 – Вплив корпоративної культури на мотивацію працівників

Фактор	Вплив на мотивацію працівників
Цінності компанії	Чітке усвідомлення цінностей сприяє зростанню залученості
Місія компанії	Підвищує почуття відповідальності працівників за загальні цілі
Система заохочень	Збільшує мотивацію через визнання досягнень та професійного зростання
Командна робота	Формує почуття спільності та підвищує продуктивність
Прозорі комунікації	Забезпечує зниження рівня напруженості та підвищення довіри

Формування гнучкої культури передбачає відкритість до нововведень, готовність до змін та активне залучення працівників до процесу прийняття рішень. Це сприяє зменшенню опору змінам, підвищенню рівня залученості співробітників та покращенню результатів діяльності компанії.

Корпоративна культура є не лише основою внутрішньої комунікації в компанії, але й важливим інструментом управління персоналом. Вона допомагає формувати спільні цінності та стандарти поведінки, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Внутрішній PR відіграє ключову роль у підтримці та розвитку корпоративної культури, забезпечуючи ефективну комунікацію між керівництвом та працівниками.

2.3. Роль внутрішнього PR у впровадженні інновацій та управлінні змінами (на прикладі ТОВ "Запорізький трансформаторний завод")

В умовах сучасного розвитку промислових підприємств, ТОВ "Запорізький трансформаторний завод" зіткнулося з потребою реформування своєї системи управління персоналом. Спочатку на підприємстві існували два окремі відділи, відповідальні за кадрове забезпечення: відділ кадрів та відділ з праці та зарплати. Чисельність персоналу, зайнятого цими функціями, складала 7 осіб: начальник відділу кадрів, інспектор з кадрових питань, інспектор з пенсійних питань, інженер з навчання та три економісти з праці. Структура була типовою для багатьох промислових підприємств пострадянського періоду.

Основні функції цих відділів були орієнтовані на базові завдання кадрового обліку та контролю (таблиці 2.4)

Таблиця 2.4 – функції відділів відповідальних за кадрове забезпечення ТОВ "Запорізький трансформаторний завод"

Функція	Опис
Контроль тарифних розрядів	Забезпечення відповідності кваліфікації працівників вимогам посад та робіт
Складання проектів переліків професій	Визначення посад для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими та важкими умовами
Організація вивчення робочого часу	Проведення досліджень для оптимізації використання робочого часу
Контроль за виконанням трудового законодавства	Забезпечення дотримання чинних норм трудового права на підприємстві

Незважаючи на ефективну діяльність у рамках зазначених завдань, на ТОВ "Запорізький трансформаторний завод" не було організовано роботу з такими важливими напрямками, як відбір, адаптація, оцінка персоналу та управління кар'єрним ростом. Відсутність цих функцій було пов'язане з браком теоретичних знань у співробітників, які мали значний практичний досвід, але не мали спеціальної освіти у сфері управління людськими ресурсами.

З метою підвищення ефективності роботи з персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства, було прийнято рішення про злиття двох відділів у єдину службу управління персоналом. Це дозволило реорганізувати структуру та функції управління, забезпечивши більш комплексний підхід до роботи з персоналом.

Таблиця 2.5 – Функціональні блоки нової служби управління персоналом ТОВ "Запорізький трансформаторний завод"

Блок	Основні завдання
Організаційна структура	Розробка організаційної структури підприємства, положень про підрозділи та інструкцій
Стимулювання праці	Оптимізація системи оплати праці, стимулювання праці, розробка режимів праці та відпочинку
Планування та розвиток персоналу	Відбір, адаптація, розвиток, оцінка, переміщення персоналу, формування позитивного мікроклімату
Облік та кадрова документація	Оформлення та ведення обліку персоналу, контроль за дисципліною та ведення архіву

Графічно схему нової структури служби управління персоналом представлено на рисунку 2.2.

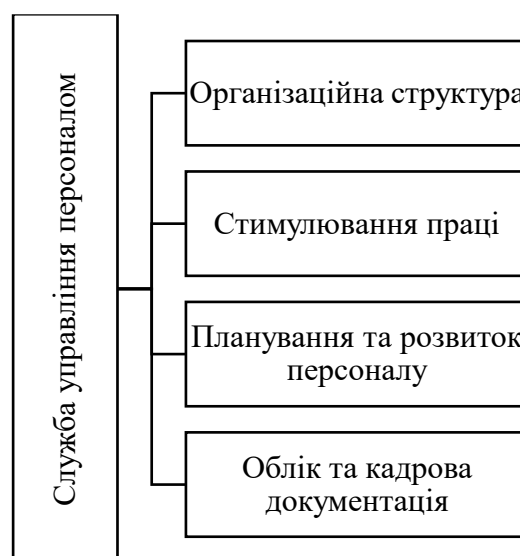


Рисунок 2.2 – схема нової структури служби управління персоналом ТОВ "Запорізький трансформаторний завод"

У межах структурної реорганізації служби управління персоналом було створено нові посади, спрямовані на ефективніше виконання функцій з відбору, адаптації та оцінки персоналу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Реорганізація служби управління персоналом

Посада	Завдання
Економіст з відбору та адаптації	Відбір персоналу, адаптація нових співробітників, розробка програм з інтеграції до колективу
Економіст з оцінки персоналу	Оцінка професійної діяльності, планування кар'єрного розвитку та трудових переміщень
Інспектор з кадрових питань	Оформлення прийому, переведення та звільнення працівників, ведення кадрової документації

Основними цілями реорганізації на ТОВ "Запорізький трансформаторний завод" стали:

- забезпечення підприємства висококваліфікованим та зацікавленим у праці персоналом;
- оптимізація використання кадрових ресурсів, підвищення ефективності роботи працівників;
- систематичне доведення до працівників політики підприємства та його стратегічних цілей.

Реалізація цих цілей дозволила досягти ефективної взаємодії між керівництвом та персоналом, що сприяло покращенню мотивації працівників, підвищенню їхньої професійної компетентності та зменшенню плинності кадрів.

На ТОВ "Запорізький трансформаторний завод" необхідність реформування системи управління персоналом стала очевидною в умовах змін, що відбувалися як у системі якості підприємства, так і у фінансовій

сфері. Однією з ключових причин впровадження нововведень було освоєння нових фінансових технологій, таких як система бюджетування, а також перехід підприємства на нові стандарти якості (ISO 9000 та Total Quality Management). Ці зміни вимагали відповідних адаптацій у планово-обліковій та кадровій системах заводу.

На початку система управління персоналом заводу складалася з двох окремих відділів: відділу кадрів та відділу праці. Ці відділи виконували низку важливих функцій, проте не охоплювали всього спектра завдань, що були необхідні для сучасної ефективної системи управління персоналом. Зокрема, на підприємстві не проводились такі функції, як відбір, адаптація, оцінка та переміщення персоналу. Причиною такого обмеженого функціоналу було те, що співробітники відділів мали значний практичний досвід, але не володіли достатніми теоретичними знаннями в галузі управління персоналом.

Для забезпечення ефективності та відповідності сучасним вимогам, було прийнято рішення про злиття двох відділів у єдину службу управління персоналом (СУП). Ця реорганізація дозволила структурувати всі кадрові процеси та забезпечити їхню комплексність.

Рішення про чисельність служби управління персоналом було обґрунтоване відповідно до норми керованості — $1:7\pm 2$ (один керівник на сім підлеглих), а також рекомендованої норми чисельності — один працівник служби на 100 працівників підприємства. Це дозволило створити структуру з 9 осіб, яка складалася з начальника служби управління персоналом і 8 підлеглих.

Таблиця 2.7 – Принципи нової концепції управління персоналом на ТОВ "Запорізький трансформаторний завод"

До змін у системі управління персоналом	Під час формування нової концепції управління персоналом
Орієнтація на поточні проблеми	Орієнтація на перспективу
Спадкоємність	Радикальні зміни з наступною спадкоємністю

Адміністративне управління	Соціальне партнерство
Орієнтація на результат та поведінку	Орієнтація на результат, поведінку та ставлення до праці
Орієнтація на групу	Орієнтація на особистість
Відсутність комплексності	Комплексність та системність

Нова система управління персоналом передбачала впровадження нових технологій у кадровій роботі, таких як відбір, адаптація, оцінка та трудові переміщення персоналу, що раніше не використовувались. Введення цих технологій стало необхідним етапом, оскільки зміни в фінансовій системі та системі якості підприємства вимагали створення нових управлінських структур і підходів.

На першому етапі реорганізації було проведено аналіз існуючої системи управління персоналом, зібрано інформацію про структуру, функції та методи роботи відділів, що займалися кадровими питаннями. Аналіз виявив розрив між сучасними стандартами управління персоналом та фактичною практикою на підприємстві. Крім того, було проведено інтерв'ю з керівництвом і начальниками підрозділів, щоб виявити їхні очікування та необхідність змін у кадровій системі.

На основі зібраних даних була розроблена концепція управління персоналом, яка враховувала особливості заводу, стратегічні цілі підприємства та сучасні тенденції в управлінні персоналом. Було вирішено запровадити стратегічно орієнтовану концепцію управління, яка розглядає персонал не як ресурс, що підлягає скороченню, а як ключовий фактор успіху діяльності організації.

Впровадження нововведень у системі управління персоналом на ТОВ "Запорізький трансформаторний завод" було повністю підтримано вищим керівництвом підприємства, яке виступило ініціатором цих змін. Це забезпечило науково обґрунтований підхід до організації кадрових процесів, хоча більшість нововведень були впроваджені директивно, що викликало певні труднощі на різних етапах їх реалізації.

Однією з головних проблем на початковому етапі була відсутність повного розуміння серед вищого керівництва щодо необхідності деяких змін у системі управління персоналом. Це вимагало проведення додаткових консультацій та роз'яснень для обґрунтування доцільності впровадження нових технологій управління кадрами.

Крім того, спостерігалися складнощі у взаємодії зі середньою ланкою керівників. Лінійні менеджери, не завжди погоджуючись із нововведеннями в організаційній структурі підприємства, іноді намагалися обійти службу управління персоналом, звертаючись безпосередньо до вищого керівництва. Це ускладнювало процес прийняття рішень та перешкоджало ефективній роботі служби управління персоналом.

Ще однією важливою проблемою стала недостатня підготовка співробітників кадрової служби до змін. Консервативний підхід до роботи та брак теоретичних знань вплинули на адаптацію співробітників до нових умов. Недостатній рівень професійної компетентності заважав ефективному впровадженню нових технологій, таких як адаптація та оцінка персоналу.

Попри всі труднощі, які супроводжували процес нововведень, зміни у системі управління персоналом на ТОВ "Запорізький трансформаторний завод" дозволили зробити значний крок уперед. Створення єдиної служби управління персоналом та впровадження нових технологій, таких як відбір, адаптація та оцінка персоналу, дозволили підвищити ефективність кадрової роботи на підприємстві.

Нововведення в системі управління персоналом відбувалися у відповідності до класичних стадій інноваційного процесу. Необхідність цих змін була зумовлена зовнішніми факторами, зокрема розвитком сучасних підходів до управління персоналом та змінами у фінансовій системі підприємства. Водночас, розробка нових підходів була здійснена з урахуванням результатів детального аналізу існуючої системи, її недоліків та можливостей удосконалення.

Таким чином, впровадження нововведень мало стратегічний характер, хоча й не всі теоретичні розробки були повністю реалізовані на практиці. Це зумовило певні труднощі на етапі реалізації, однак внесені зміни забезпечили важливі зрушення в системі управління персоналом, що позитивно позначилося на загальному рівні ефективності роботи підприємства.

PR відіграє важливу роль у процесі впровадження нововведень, особливо в системі управління персоналом. Внутрішній PR допомагає налагодити ефективну комунікацію між керівництвом і працівниками, забезпечуючи розуміння та підтримку змін з боку персоналу. Він сприяє формуванню позитивного ставлення до нових ініціатив, зміцненню лояльності працівників, а також запобігає виникненню чуток та непорозумінь у колективі. Завдяки правильній PR-стратегії компанія може мінімізувати опір нововведенням та підвищити ефективність їх впровадження.

В умовах впровадження змін на ТОВ "Запорізький трансформаторний завод", внутрішньокорпоративний PR відіграє важливу роль у подоланні опору працівників, що є природним явищем під час організаційних трансформацій. За словами консультанта з внутрішньокорпоративного PR Клауса Доплера, опір може проявлятися у двох формах: це або нескінченні дискусії серед працівників, або абсолютна тиша, коли обговорення змін взагалі не відбувається. У будь-якому разі, такий опір виникає через страхи, невпевненість або конфлікт власних інтересів, що перешкоджає ефективному впровадженню нововведень.

Керівництву підприємства важливо усвідомлювати ці фактори та знаходити відповідні підходи до їх вирішення. Тиск або погрози є неефективними інструментами управління в таких ситуаціях. Натомість слід звернути увагу на ключові аспекти, що впливають на мотивацію працівників: рівень заробітної плати, впевненість у майбутньому, доступ до інформації, визнання їхніх заслуг, самостійність у прийнятті рішень та можливості для розвитку. У цьому керівникам має допомогти фахівець з внутрішньокорпоративного PR, завдання якого – створити сприятливе

інформаційне середовище та забезпечити позитивне ставлення працівників до змін.

Внутрішньокорпоративний PR на ТОВ "Запорізький трансформаторний завод" є незамінним механізмом формування корпоративного іміджу. Якщо імідж компанії не формується цілеспрямовано, він все одно виникає спонтанно і може ретранслюватися зовнішньому середовищу через працівників. Це особливо актуально для великих компаній, що працюють у висококонкурентних ринкових умовах. В умовах змін PR фахівці повинні працювати на випередження, забезпечуючи стійкість бізнесу, формуючи позитивне сприйняття нововведень серед працівників та нейтралізуючи можливі конфліктні ситуації.

З метою закріплення базових цінностей, які важливі для власників підприємства і мають бути розділені всіма працівниками, необхідно дотримуватися кількох важливих принципів. По-перше, варто формалізувати корпоративну культуру, забезпечивши її інтеграцію у всі аспекти діяльності компанії. По-друге, важливо сформувати єдине бачення історії підприємства, яке підкреслює його досягнення та перспективи розвитку. Важливим завданням є постійне забезпечення працівників актуальною інформацією про процеси, що відбуваються, що допоможе запобігти появі чуток та непорозумінь. У період змін також варто звернути увагу на створення позитивних прикладів успішної кар'єри в компанії, щоб співробітники могли ідентифікувати себе з цінностями підприємства.

Таким чином, внутрішньокорпоративний PR на ТОВ "Запорізький трансформаторний завод" відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури, підтримці морального клімату в колективі та забезпеченні успішного впровадження нововведень, що є запорукою стабільності й успішного розвитку підприємства.

Для успішного впровадження змін на ТОВ "Запорізький трансформаторний завод" внутрішньокорпоративний PR повинен включати низку конкретних кроків, спрямованих на підтримку корпоративної культури

та зниження опору з боку персоналу. Основні етапи внутрішньокорпоративного PR, які необхідно реалізувати, включають:

Формалізація корпоративної культури. Спершу необхідно чітко зафіксувати корпоративні цінності, місію та бачення компанії в офіційних документах, таких як корпоративний кодекс або політики поведінки. Це дозволить працівникам краще усвідомлювати свої ролі в організації та підвищить рівень ідентифікації з підприємством.

Розробка єдиної історії компанії. Створення єдиного наративу про розвиток ТОВ "Запорізький трансформаторний завод" допоможе співробітникам краще розуміти стратегічні цілі компанії та їхній внесок у її успіх. Ця історія має підкреслювати досягнення підприємства та його роль у промисловому секторі.

Постійне інформування працівників. Керівництво повинно регулярно надавати працівникам актуальну інформацію щодо поточних змін і планів на майбутнє. Це може бути реалізовано через внутрішні інформаційні бюлетені, корпоративний портал або щотижневі збори. Регулярне інформування дозволить знизити рівень чуток та дезінформації, а також допоможе працівникам відчувати свою залученість до процесів на підприємстві.

Створення каналів для зворотного зв'язку. Співробітники повинні мати можливість висловлювати свої думки щодо змін, які відбуваються. Створення внутрішньокорпоративної платформи для збору зворотного зв'язку, таких як опитування або регулярні зустрічі з керівництвом, допоможе керівництву краще розуміти настрої в колективі та оперативно реагувати на можливі проблеми.

Запровадження системи мотивації. Для того щоб співробітники підтримували зміни, необхідно розробити та впровадити дієву систему мотивації, яка б враховувала не тільки матеріальні стимули (зарплата, премії), але й нематеріальні заохочення, такі як визнання досягнень, можливості для професійного зростання та самореалізації.

Проведення навчальних заходів. Одним із ключових елементів

успішної адаптації до змін є підвищення кваліфікації персоналу. Проведення внутрішніх тренінгів та семінарів щодо нових процедур або технологій дозволить співробітникам краще підготуватися до виконання нових функцій.

Організація корпоративних заходів. Створення позитивної атмосфери в колективі можна підтримати через проведення корпоративних заходів, таких як святкові події, командоутворюючі тренінги або спортивні змагання. Це допоможе зміцнити корпоративну культуру та підвищити лояльність працівників.

Підтримка лідерів змін. Важливо виявити ключових співробітників, які є лідерами думок серед колективу, і залучити їх до процесу впровадження змін. Ці працівники можуть допомогти зменшити опір до нововведень, виступаючи в ролі внутрішніх комунікаторів змін.

Таким чином, внутрішньокорпоративний PR на ТОВ "Запорізький трансформаторний завод" повинен бути систематичним та спрямованим на підтримку змін через активне інформування, залучення працівників до процесів і створення сприятливої корпоративної атмосфери. Завдяки цим крокам можна досягти зниження рівня опору та підвищити ефективність організаційних трансформацій.

Висновки до розділу 2

Результати аналізу свідчать про важливість внутрішньокорпоративних зв'язків із громадськістю як інструменту управління змінами на підприємстві. Запровадження нововведень на підприємстві завжди супроводжується певними труднощами, серед яких основним є опір з боку працівників, що може виникати через невпевненість, страх перед невідомим та небажання змінювати звичний ритм роботи. Роль фахівця з внутрішньокорпоративного PR полягає в мінімізації цих ризиків через ефективну інформаційну підтримку та формування позитивного ставлення до змін. Своєчасне інформування працівників про зміни, які відбуваються в компанії, дозволяє

знизити рівень тривожності серед колективу, уникнути поширення чуток і забезпечити підтримку з боку персоналу.

Запорізький трансформаторний завод, з огляду на зовнішні та внутрішні виклики, зіткнувся з необхідністю модернізації своєї системи управління персоналом. Однією з ключових проблем стало недосконале управління кадровими процесами, що не дозволяло максимально ефективно використовувати ресурси персоналу. Зокрема, не були налагоджені такі функції, як адаптація, оцінка і переміщення персоналу, що значно обмежувало можливості для зростання та розвитку працівників. Реформа системи управління була здійснена через об'єднання двох окремих відділів у єдину службу управління персоналом, що дозволило сконцентрувати зусилля на ефективному управлінні кадрами.

Важливим етапом у реорганізації стало залучення керівництва до підтримки нововведень, що сприяло їх успішному впровадженню. Водночас виникали труднощі у взаємодії з лінійними менеджерами, які не завжди були готові приймати нові рішення, пов'язані зі зміною організаційної структури. У деяких випадках вони намагалися діяти незалежно від служби управління персоналом, що ускладнювало процес прийняття рішень і призводило до виникнення конфліктів. Це свідчить про необхідність більш тісної взаємодії між керівниками різних рівнів і службою управління персоналом для досягнення єдиних цілей.

Успішна реорганізація системи управління персоналом на підприємстві також залежала від здатності самої служби управління персоналом адаптуватися до нових умов. Співробітники кадрових відділів, які до цього мали обмежений досвід у впровадженні інновацій, потребували підвищення кваліфікації та отримання нових знань, що дозволило б їм ефективніше виконувати свої функції. Впровадження системи навчання та розвитку персоналу стало важливим компонентом у підвищенні рівня професійної компетентності працівників служби управління персоналом.

Зміни у фінансовій системі та перехід на нові стандарти якості також

стали каталізатором реформування кадрової політики на ТОВ "Запорізький трансформаторний завод". Впровадження інновацій у системі управління персоналом пройшло всі етапи інноваційного процесу – від аналізу поточної ситуації та виявлення недоліків до розробки нової стратегії та її впровадження. Це дозволило підприємству адаптуватися до сучасних викликів і забезпечити високу ефективність використання кадрових ресурсів.

Важливою складовою успішної реалізації нововведень стала роль внутрішньокорпоративного PR, завдяки якому було забезпечено належну комунікацію між керівництвом та працівниками. Внутрішній PR дозволив підтримати позитивний імідж компанії серед працівників, підвищити їхню лояльність і мотивацію до роботи. Вчасне інформування про зміни, залучення працівників до процесу прийняття рішень, а також створення сприятливого морального клімату на підприємстві сприяли успішній реалізації нововведень у системі управління персоналом.

Таким чином, результати реорганізації системи управління персоналом на ТОВ "Запорізький трансформаторний завод" свідчать про важливість комплексного підходу до реформування кадрових процесів. Впровадження нових методів роботи, заснованих на сучасних тенденціях управління, сприяло підвищенню ефективності управління персоналом та забезпечило довгострокову стабільність у розвитку підприємства. Водночас роль внутрішньокорпоративного PR у цьому процесі є незамінною, оскільки він сприяє згуртованості колективу, підвищує рівень підтримки змін та забезпечує успішне впровадження стратегічних ініціатив.

3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ PR-ФАХІВЦІВ

3.1 Використання інноваційних технологій у комунікаційних процесах PR

У сучасному динамічному середовищі комунікаційні процеси у сфері зв'язків з громадськістю зазнають фундаментальних трансформацій під впливом стрімкого розвитку інноваційних технологій. Діджиталізація та технологічна революція створюють нові можливості та виклики для PR-фахівців, змінюючи традиційні підходи до побудови комунікації з цільовими аудиторіями. Актуальність дослідження технологічних інновацій у PR-комунікаціях зумовлена необхідністю адаптації комунікаційних стратегій до вимог цифрової епохи та зростаючими потребами у більш ефективній взаємодії з стейкхолдерами.

Технологічна трансформація комунікаційних процесів у PR базується на впровадженні цифрових платформ, автоматизованих систем та аналітичних інструментів, які дозволяють оптимізувати роботу з різними аудиторіями та підвищити ефективність комунікаційних кампаній. Інтеграція інноваційних технологій у PR-діяльність створює передумови для розвитку нових форм взаємодії з цільовими групами та вдосконалення методів оцінки ефективності комунікаційних заходів [44].

Сучасні digital-технології значно розширюють інструментарій PR-фахівця, надаючи можливість здійснювати більш персоналізовану та таргетовану комунікацію. Соціальні медіа платформи трансформувалися з простих каналів поширення інформації у потужні інструменти побудови діалогу з аудиторією, що дозволяють реалізовувати комплексні комунікаційні стратегії. Artificial Intelligence (AI) та Machine Learning (ML) технології відкривають нові перспективи для автоматизації рутинних процесів та підвищення ефективності комунікаційної діяльності [49].

Важливим аспектом технологічної трансформації PR-комунікацій є впровадження систем автоматизації та програмного забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи). Ці інструменти дозволяють оптимізувати процеси збору та аналізу даних про цільові аудиторії, покращити таргетинг комунікаційних повідомлень та забезпечити більш ефективну взаємодію з стейкхолдерами.

Інтеграція чат-ботів та віртуальних асистентів у комунікаційні процеси PR представляє собою важливий напрямок технологічних інновацій. Ці інструменти забезпечують можливість оперативної відповіді на запити користувачів, автоматизації процесів обслуговування клієнтів та створення персоналізованого користувацького досвіду. Використання чат-ботів дозволяє значно підвищити ефективність комунікації з цільовими аудиторіями та оптимізувати ресурси організації [47].

Аналітичні інструменти та системи моніторингу соціальних медіа відіграють ключову роль у сучасних PR-комунікаціях. Вони надають можливість здійснювати глибокий аналіз медіа-простору, відстежувати згадування бренду, аналізувати настрої аудиторії та оцінювати ефективність комунікаційних кампаній. Big Data аналітика дозволяє виявляти приховані паттерни у поведінці цільових аудиторій та приймати більш обґрунтовані рішення щодо комунікаційної стратегії.

Технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) створюють нові можливості для інтерактивної взаємодії з аудиторією та реалізації інноваційних PR-проектів. Ці технології дозволяють створювати імерсивний контент, який забезпечує більш глибоке залучення користувачів та підвищує ефективність комунікаційних повідомлень. Використання VR/AR технологій особливо актуальне для презентації продуктів, організації віртуальних заходів та створення унікального користувацького досвіду.

Важливим аспектом технологічної трансформації PR-комунікацій є розвиток інструментів для створення та дистрибуції контенту. Сучасні платформи для управління контентом (CMS) та системи автоматизованої

генерації контенту дозволяють оптимізувати процеси створення та публікації матеріалів, забезпечуючи більш ефективне досягнення комунікаційних цілей. Технології штучного інтелекту починають відігравати все більшу роль у створенні персоналізованого контенту та оптимізації його дистрибуції [46].

Blockchain технології відкривають нові перспективи для забезпечення прозорості та достовірності PR-комунікацій. Використання розподілених реєстрів дозволяє створювати системи верифікації інформації та забезпечувати довіру до комунікаційних повідомлень. Це особливо актуально в контексті боротьби з дезінформацією та fake news, які становлять серйозну загрозу для репутації організацій.

Інтеграція технологій голосового пошуку та голосових асистентів у PR-комунікації представляє собою перспективний напрямок розвитку. Оптимізація контенту для голосового пошуку та створення skills для голосових асистентів дозволяє розширити канали комунікації з цільовими аудиторіями та забезпечити присутність бренду у нових форматах взаємодії.

Важливим аспектом використання інноваційних технологій у PR-комунікаціях є забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Впровадження систем захисту інформації та дотримання вимог щодо обробки персональних даних стає невід'ємною складовою технологічної інфраструктури PR-діяльності. Особлива увага приділяється захисту репутації організації в цифровому просторі та протидії кіберзагрозам [41].

Технології предиктивної аналітики дозволяють PR-фахівцям прогнозувати тренди та потенційні кризові ситуації, забезпечуючи можливість превентивного реагування на виклики комунікаційного середовища. Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу великих масивів даних допомагає виявляти потенційні ризики та можливості для комунікації.

Розвиток мобільних технологій та месенджерів створює нові канали для PR-комунікації, які характеризуються високим рівнем персоналізації та оперативності. Інтеграція месенджер-маркетингу у комунікаційні стратегії

дозволяє забезпечити більш тісну взаємодію з цільовими аудиторіями та підвищити ефективність доставки повідомлень.

Важливим трендом у розвитку PR-технологій є використання programmatic-систем для автоматизації розміщення рекламних та PR-матеріалів. Ці системи дозволяють оптимізувати медіа-планування та забезпечити більш ефективне досягнення цільових аудиторій через різні канали комунікації.

Технологічні інновації також впливають на розвиток внутрішніх комунікацій в організаціях. Впровадження корпоративних соціальних мереж, систем управління знаннями та колаборативних платформ дозволяє підвищити ефективність внутрішніх PR-комунікацій та забезпечити більш ефективну взаємодію між співробітниками [52].

У контексті глобалізації комунікаційних процесів особливого значення набувають технології автоматизованого перекладу та локалізації контенту. Ці інструменти дозволяють забезпечити ефективну комунікацію з міжнародними аудиторіями та адаптувати PR-повідомлення до специфіки різних культурних контекстів.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз традиційних та інноваційних технологій у PR-комунікаціях

Аспект комунікації	Традиційний підхід	Інноваційні технології	Переваги інноваційного підходу
Моніторинг ЗМІ та соціальних мереж	Ручний моніторинг, кліпінг преси	Автоматизовані системи моніторингу, AI-аналітика	Швидкість обробки даних, глибина аналізу, можливість відстеження в реальному часі
Взаємодія з аудиторією	Односторонні комунікації через традиційні медіа	Інтерактивні платформи, чат-боти, соціальні мережі	Двостороння комунікація, персоналізація, швидкість реагування
Аналіз ефективності	іБазові метрики (охоплення, згадування)	Big Data аналітика, предиктивні моделі	Точність вимірювання ROI, можливість прогнозування трендів
Створення контенту	Ручне створення стандартизованого контенту	AI-генерація, персоналізований контент, VR/AR	Масштабованість, адаптивність, інтерактивність
Дистрибуція контенту	Фіксовані канали розповсюдження	Мультиканальність, programmatic-системи	Оптимізація охоплення, таргетинг, автоматизація

Продовження Таблиці 3.1

Кризові комунікації	Реактивний підхід	Предиктивна аналітика, системи раннього попередження	Превентивне реагування, швидкість реакції
Внутрішні комунікації	Традиційні канали (email, інтранет)	Корпоративні соціальні мережі, колаборативні платформи	Підвищення залученості, ефективність взаємодії
Вимірювання репутації	Періодичні дослідження	Постійний моніторинг настроїв, AI-аналіз, сентиментів	Оперативність оцінки, глибина аналізу
Управління даними	Локальне зберігання, обмежений доступ	Хмарні технології, блокчейн	Безпека, доступність, прозорість
Міжнародні комунікації	Ручна адаптація контенту	Автоматизований переклад, культурна локалізація	Швидкість, масштабованість, ефективність

Наведена порівняльна таблиця демонструє фундаментальні відмінності між традиційними та інноваційними підходами до організації PR-комунікацій. Очевидно, що впровадження інноваційних технологій дозволяє досягти значного підвищення ефективності комунікаційних процесів за рахунок автоматизації, персоналізації та розширення можливостей аналітики. При цьому важливо відзначити, що успішна інтеграція нових технологій вимагає системного підходу та розвитку відповідних компетенцій PR-фахівців [61].

Важливо відзначити, що ефективне використання інноваційних технологій у PR-комунікаціях вимагає розвитку цифрових компетенцій PR-фахівців та формування нових підходів до організації комунікаційної діяльності. Постійне навчання та адаптація до нових технологічних можливостей стають критично важливими факторами успіху в сучасному PR.

Сучасні PR-комунікації характеризуються інтенсивним використанням цифрових інструментів для оптимізації взаємодії з різними типами аудиторій. Особливої уваги заслуговує тріада "соціальні мережі - чат-боти - аналітичні інструменти", яка формує комплексний підхід до організації ефективних комунікацій як із зовнішньою, так і з внутрішньою аудиторією [37].

Використання соціальних мереж у PR-діяльності характеризується різноманітністю підходів та методів. Для роботи із зовнішньою аудиторією застосовуються такі механізми:

Контент-стратегія омніканальної присутності передбачає адаптацію комунікаційних повідомлень під специфіку кожної соціальної платформи. Наприклад, LinkedIn використовується для формування експертного позиціонування та B2B-комунікацій, Instagram забезпечує візуальну комунікацію та емоційне залучення аудиторії, а Twitter дозволяє оперативно реагувати на актуальні події та тренди.

Механізми community management включають створення та модерацію тематичних спільнот, організацію дискусій та залучення лідерів думок. Важливим аспектом є регулярна взаємодія з аудиторією через коментарі, опитування та інтерактивні формати контенту, що сприяє формуванню активного ком'юніті навколо бренду [31].

Для внутрішніх комунікацій соціальні мережі використовуються через створення корпоративних соціальних платформ, які забезпечують:

- горизонтальні комунікації між співробітниками;
- швидке поширення корпоративних новин та updates;
- формування корпоративної культури та цінностей;
- організацію професійних дискусій та обміну знаннями.

Чат-боти стали невід'ємним елементом сучасних PR-комунікацій, забезпечуючи автоматизацію рутинних процесів та підвищення якості обслуговування різних типів аудиторій. У роботі із зовнішньою аудиторією чат-боти виконують наступні функції:

Первинна комунікація та скринінг запитів дозволяє оперативно класифікувати звернення та направляти їх відповідним спеціалістам. Це значно підвищує швидкість реакції на запити та оптимізує навантаження на PR-відділ.

Автоматизована підтримка забезпечує цілодобове обслуговування користувачів, надаючи відповіді на типові запитання та базову інформацію

про організацію. Інтеграція Natural Language Processing (NLP) дозволяє чат-ботам розуміти контекст запитів та надавати релевантні відповіді [38].

У внутрішніх комунікаціях чат-боти використовуються для:

- автоматизації HR-процесів та онбордингу нових співробітників;
- надання доступу до корпоративних документів та інформації;
- організації опитувань та збору зворотного зв'язку;
- координації роботи проектних команд.

Сучасні аналітичні інструменти забезпечують глибоке розуміння поведінки та потреб різних аудиторій, що дозволяє оптимізувати комунікаційні стратегії. Для аналізу зовнішньої аудиторії використовуються:

Системи медіа-моніторингу, які забезпечують комплексний аналіз згадувань бренду та конкурентів у різних джерелах. Інтеграція sentiment-аналізу дозволяє оцінювати емоційне забарвлення публікацій та виявляти потенційні репутаційні ризики.

Інструменти аналітики соціальних мереж надають детальну інформацію про:

- демографічні характеристики аудиторії;
- патерни взаємодії з контентом;
- ефективність різних форматів комунікації;
- оптимальний час публікації матеріалів.

Для оптимізації внутрішніх комунікацій застосовуються:

- системи аналізу залученості співробітників;
- інструменти оцінки ефективності внутрішніх каналів комунікації;
- платформи для проведення пульс-опитувань;
- аналітика використання корпоративних ресурсів.

Ефективність PR-комунікацій значно підвищується при комплексній інтеграції описаних інструментів. Наприклад, дані аналітичних систем можуть використовуватися для оптимізації контент-стратегії в соціальних мережах, а чат-боти можуть автоматично агрегувати та аналізувати зворотний зв'язок від користувачів.

Важливим аспектом є забезпечення безперервного циклу вдосконалення комунікаційних процесів:

- збір даних через різні канали комунікації;
- аналіз отриманої інформації;
- оптимізація комунікаційних стратегій;
- впровадження змін та оцінка їх ефективності.

При впровадженні цифрових інструментів у PR-комунікації необхідно враховувати:

- необхідність забезпечення конфіденційності даних;
- важливість збереження людського фактору в комунікації;
- потребу в постійному навчанні персоналу;
- необхідність інтеграції різних систем та платформ.

Перспективними напрямками розвитку є:

- впровадження предиктивної аналітики;
- розширення можливостей персоналізації комунікацій;
- інтеграція нових каналів та форматів взаємодії;
- розвиток AI-powered інструментів аналізу та оптимізації.

Таким чином, ефективне використання соціальних мереж, чат-ботів та аналітичних інструментів дозволяє значно підвищити якість PR-комунікацій та забезпечити більш точне досягнення комунікаційних цілей організації. Комплексний підхід до впровадження цих інструментів створює синергетичний ефект та відкриває нові можливості для розвитку PR-діяльності.

Підсумовуючи, можна констатувати, що інноваційні технології здійснюють революційний вплив на розвиток PR-комунікацій, створюючи нові можливості для більш ефективної взаємодії з цільовими аудиторіями. Інтеграція цифрових платформ, автоматизованих систем та аналітичних інструментів у PR-діяльність дозволяє підвищити ефективність комунікаційних процесів та забезпечити більш точне досягнення комунікаційних цілей. Подальший розвиток технологічних інновацій буде

визначати майбутнє PR-комунікацій та створювати нові можливості для розвитку професії.

3.2 Застосування новітніх методів мотивації персоналу у PR-кампаніях

У сучасному динамічному середовищі ефективність PR-кампаній безпосередньо залежить від рівня мотивації та залученості персоналу, який забезпечує їх реалізацію. Трансформація комунікаційного ландшафту та діджиталізація PR-процесів створюють нові виклики для систем мотивації працівників, вимагаючи впровадження інноваційних підходів до стимулювання професійного розвитку та підвищення продуктивності праці.

Концептуальна модель сучасної системи мотивації PR-фахівців базується на інтеграції традиційних мотиваційних теорій та інноваційних підходів до управління персоналом. Фундаментальними складовими цієї моделі є матеріальна та нематеріальна мотивація, професійний розвиток, організаційна культура та work-life balance [49].

Діджиталізація PR-діяльності суттєво впливає на формування нових підходів до мотивації персоналу. Впровадження цифрових інструментів комунікації та управління проектами створює передумови для розвитку гнучких форм організації праці та індивідуалізованих систем мотивації.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз традиційних та інноваційних підходів до мотивації

Аспект мотивації	Традиційний підхід	Інноваційний підхід	Очікуваний результат
Система винагород	Фіксована заробітна плата	Performance-based оплата, бонуси за досягнення KPI	Підвищення продуктивності та ініціативності
Організація праці	Фіксований графік роботи	Гнучкий графік, віддалена робота	Покращення work-life balance
Професійний розвиток	Стандартизовані програми навчання	Персоналізовані траєкторії розвитку	Підвищення компетентності
Корпоративна	Ієрархічна	Горизонтальні	Посилення

культура	структура	комунікації	командної роботи
Оцінка результатів	Періодична атестація	Постійний feedback, 360-градусна оцінка	Безперервне вдосконалення

Сучасні системи мотивації PR-фахівців характеризуються високим рівнем індивідуалізації навчальних та розвиткових програм. Персоналізований підхід до професійного розвитку базується на моделі компетенцій PR-фахівця (Рисунок 3.1)

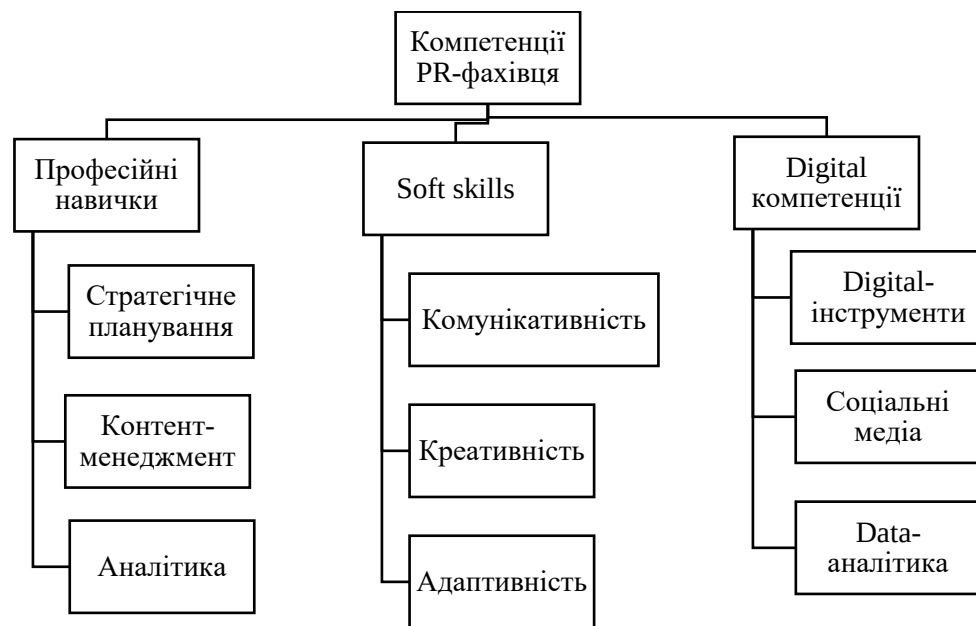


Рисунок 3.1 – Модель компетенцій PR-фахівця (складено автором)

Модель компетенцій PR-фахівця потребує глибокого теоретичного та практичного осмислення через її багатогранність та комплексність. Розглянемо детально кожну компетенцію з точки зору її функціонального призначення та практичної цінності.

Комунікативні компетенції становлять фундаментальну основу професійної діяльності PR-фахівця. Їх значущість обумовлена необхідністю ефективної взаємодії з різними цільовими аудиторіями та стейкхолдерами. Досконале володіння усною та письмовою комунікацією забезпечує точну передачу повідомлень та мінімізацію комунікативних бар'єрів. Навички публічних виступів дозволяють ефективно представляти інтереси організації

на різних майданчиках. Здатність до медіації та ведення переговорів сприяє досягненню консенсусу у складних ситуаціях [52].

Професійні знання та навички формують методологічну базу PR-діяльності. Глибоке розуміння PR-технологій та інструментів забезпечує можливість розробки та реалізації ефективних комунікаційних стратегій. Знання основ маркетингу та брендингу дозволяє інтегрувати PR-активності в загальну маркетингову стратегію організації. Особливу значущість має володіння методами кризового PR та управління репутацією, що забезпечує стійкість організації в умовах невизначеності.

Аналітичні компетенції відіграють критичну роль у забезпеченні ефективності PR-діяльності. Здатність до аналізу великих масивів інформації та проведення досліджень дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Навички роботи з метриками та KPI забезпечують можливість оцінки ефективності PR-активностей та їх корекції. Моніторинг медіа-простору сприяє своєчасному виявленню репутаційних ризиків та можливостей [53].

Управлінські компетенції необхідні для організації та координації PR-проектів. Проектний менеджмент забезпечує структурований підхід до реалізації PR-кампаній. Бюджетування та фінансове планування дозволяють оптимально розподіляти ресурси. Лідерські навички сприяють ефективній координації команди та взаємодії з партнерами.

Технічні компетенції в сучасному світі набувають все більшої значущості. Впевнене користування цифровими інструментами та платформами є необхідною умовою ефективної PR-діяльності. Знання CMS-систем та графічних редакторів розширює можливості створення та поширення контенту. Розуміння SEO-оптимізації сприяє підвищенню видимості PR-матеріалів у цифровому просторі.

Особистісні компетенції визначають здатність PR-фахівця адаптуватися до динамічного середовища та ефективно виконувати професійні завдання. Креативність та інноваційне мислення забезпечують створення унікальних PR-рішень. Стресостійкість та емоційний інтелект

сприяють збереженню працездатності в складних ситуаціях. Проактивність дозволяє передбачати та попереджати потенційні проблеми [44].

Стратегічні компетенції формують здатність до довгострокового планування та прогнозування. Стратегічне мислення забезпечує розуміння взаємозв'язку PR-активностей з бізнес-цілями організації. Бізнес-орієнтованість дозволяє узгоджувати комунікаційні стратегії з загальною стратегією розвитку компанії.

Міжкультурні компетенції набувають особливої значущості в умовах глобалізації. Знання іноземних мов та культурна обізнаність забезпечують ефективну комунікацію на міжнародному рівні. Розуміння особливостей міжнародного PR дозволяє адаптувати комунікаційні стратегії до різних культурних контекстів.

Правові компетенції забезпечують відповідність PR-діяльності нормативно-правовим вимогам. Знання медіа-права та рекламного законодавства дозволяє уникати юридичних ризиків. Обізнаність у питаннях захисту персональних даних стає все більш актуальною в контексті цифровізації.

Цифрові компетенції визначають здатність ефективно працювати в digital-середовищі. Розуміння специфіки digital-каналів комунікації та навички роботи з соціальними мережами забезпечують присутність організації в цифровому просторі. Вміння працювати з веб-аналітикою дозволяє оцінювати ефективність онлайн-комунікацій [55].

Зазначена модель компетенцій має динамічний характер та потребує постійного оновлення відповідно до змін у професійному середовищі та технологічному розвитку. Системний розвиток усіх компетенцій забезпечує формування висококваліфікованого PR-фахівця, здатного ефективно вирішувати професійні завдання в сучасних умовах.

Впровадження гнучких форм організації праці є ключовим елементом сучасних систем мотивації PR-персоналу. Це включає:

- remote-first підхід, який передбачає пріоритетність віддаленої роботи та створення відповідної інфраструктури для її забезпечення;

- гнучкий графік роботи, що дозволяє працівникам самостійно планувати свій робочий час відповідно до особистих потреб та проектних вимог;

- гібридний формат роботи, який комбінує переваги офісної та віддаленої роботи, створюючи оптимальні умови для різних типів завдань та проектів.

Сучасні системи матеріальної мотивації PR-фахівців характеризуються впровадженням інноваційних підходів до формування компенсаційних пакетів. На рисунку 3.2 представлена структура компенсаційного пакету.

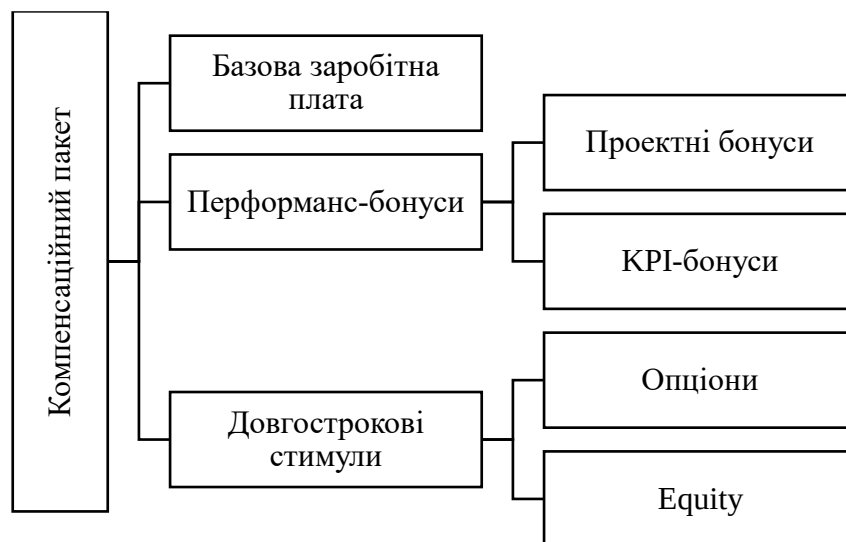


Рисунок 3.2. – Структура компенсаційного пакету (складено автором)

Розвиток систем нематеріальної мотивації базується на створенні сприятливого організаційного середовища та формуванні корпоративної культури, що підтримує професійний розвиток та інновації.

Впровадження цифрових платформ та інструментів для підтримки систем мотивації забезпечує:

- автоматизацію процесів оцінки та винагородження персоналу;

- прозорість системи КРІ та моніторинг досягнень;
- персоналізацію навчальних програм;
- покращення комунікації та feedback;

Таблиця 3.3 – Елементи сучасної системи нематеріальної мотивації

Елемент	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
Визнання досягнень	Регулярні професійні конкурси, публічне визнання успіхів	Підвищення самооцінки та мотивації
Можливості розвитку	Доступ до освітніх ресурсів, менторські програми	Професійне зростання
Автономія	Самостійність у прийнятті рішень, довіра керівництва	Підвищення відповідальності
Соціальна значущість	Участь у соціально значущих проектах	Посилення залученості

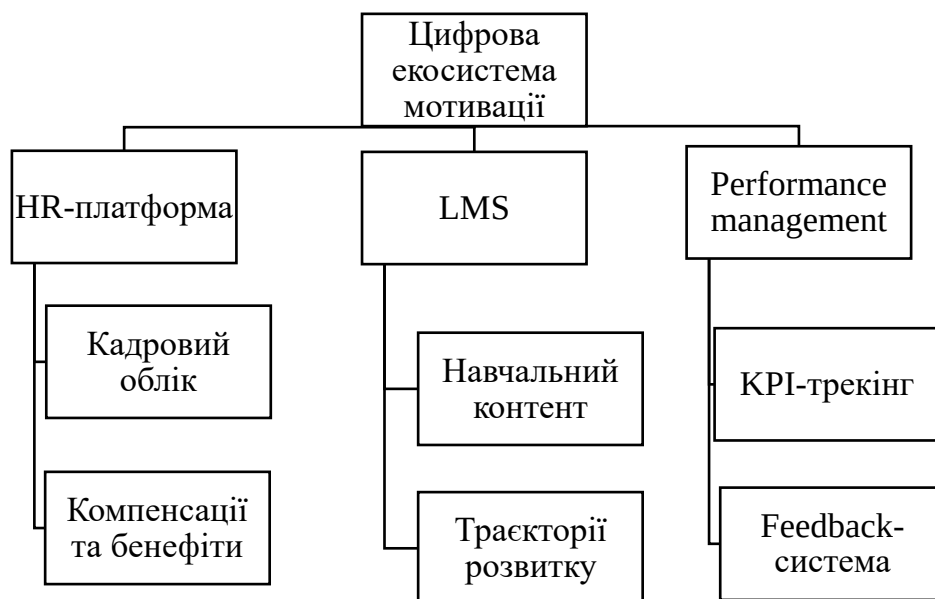


Рисунок 3. 3 – Архітектура цифрової екосистеми мотивації (складено автором)

Основні виклики у впровадженні сучасних систем мотивації включають:

- необхідність балансування індивідуальних та командних показників ефективності;
- складність оцінки якісних результатів PR-діяльності;
- потребу в постійній адаптації мотиваційних інструментів;
- Забезпечення справедливості та прозорості систем оцінки.

Таблиця 3. 4 – Тенденції розвитку систем мотивації

Тренд	Характеристика	Вплив на PR-діяльність
Персоналізація	Індивідуальні мотиваційні програми	Підвищення ефективності
Діджиталізація	Впровадження цифрових інструментів	Автоматизація процесів
Гнучкість	Адаптивні системи мотивації	Покращення адаптації
Інтеграція	Комплексні підходи	Синергетичний ефект

Для успішного впровадження сучасних систем мотивації PR-персоналу рекомендується:

- проведення регулярного аналізу потреб та очікувань працівників;
- забезпечення балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами;
- впровадження технологічних рішень для підтримки систем мотивації;
- розвиток культури постійного навчання та інновацій.

Впровадження новітніх методів мотивації персоналу у PR-кампаніях є критично важливим фактором забезпечення ефективності комунікаційної діяльності організації. Комплексний підхід до побудови систем мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, гнучкі форми організації праці та індивідуалізовані програми розвитку, дозволяє створити сприятливе середовище для професійного зростання PR-фахівців та підвищення результативності їх роботи.

3.3 Роль інновацій у формуванні корпоративної культури через внутрішні комунікації

Трансформація корпоративної культури під впливом інноваційних комунікаційних технологій є одним із ключових аспектів сучасного організаційного розвитку. В умовах цифрової економіки традиційні підходи до формування корпоративної культури потребують суттєвого переосмислення з урахуванням нових можливостей, які надають інноваційні комунікаційні технології.

Теоретичний базис дослідження ґрунтується на концепціях організаційної культури Е. Шейна, теорії комунікативної дії Ю. Хабермаса та сучасних дослідженнях цифрової трансформації внутрішніх комунікацій. Методологічну основу становить системний підхід, який дозволяє розглядати корпоративну культуру як складну динамічну систему, що розвивається під впливом інноваційних комунікативних практик.

Корпоративна культура, відповідно до визначення Е. Шейна, являє собою "патерн колективних базових переконань, які група засвоїла при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції". В контексті цифрової трансформації особливого значення набуває здатність організації адаптувати свої культурні патерни до нових форм комунікативної взаємодії.

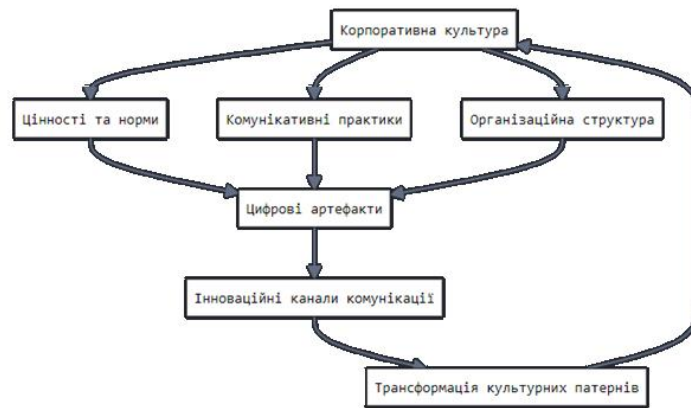


Рисунок 3.4 – Модель взаємодії елементів корпоративної культури в цифровому середовищі (складено автором)

Сучасний інструментарій внутрішніх комунікацій характеризується високим ступенем технологічності та інтерактивності. Корпоративні соціальні мережі (Enterprise Social Networks, ESN) становлять основу інноваційної комунікативної інфраструктури організації. Їх впровадження сприяє формуванню горизонтальних зв'язків, підвищенню залученості співробітників та створенню єдиного інформаційного простору [45].

Інтранет-платформи нового покоління відрізняються від своїх попередників розширеним функціоналом та орієнтацією на користувацький досвід. Вони інтегрують функції документообігу, проектного менеджменту, соціальної взаємодії та навчання, створюючи єдине цифрове робоче середовище. Особливу роль відіграють інструменти аналітики, які дозволяють оцінювати ефективність комунікативних практик та їх вплив на корпоративну культуру.

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика інноваційних комунікаційних інструментів

Характеристика	Корпоративні соціальні мережі	Інтранет-платформи нового покоління	Месенджери та чат-боти
Основна функція	Соціальна взаємодія	Інтеграція бізнес-процесів	Оперативна комунікація

Тип комунікації	Багатостороння	Комплексна	Двостороння
Формальність	Низька	Висока	Середня
Аналітичні можливості	Середні	Високі	Низькі
Вплив на культуру	Значний	Помірний	Обмежений

Інноваційні комунікаційні технології впливають на корпоративну культуру через декілька ключових механізмів. По-перше, вони забезпечують прозорість інформаційних потоків, що сприяє формуванню атмосфери довіри та відкритості. По-друге, створюють можливості для неформальної взаємодії та обміну знаннями, що підтримує розвиток культури навчання та інновацій.

Важливим аспектом є демократизація комунікативного простору організації. Інноваційні платформи надають співробітникам можливість висловлювати свої думки та ідеї незалежно від їх позиції в ієрархічній структурі. Це сприяє розвитку партисипативної культури та підвищенню залученості персоналу.

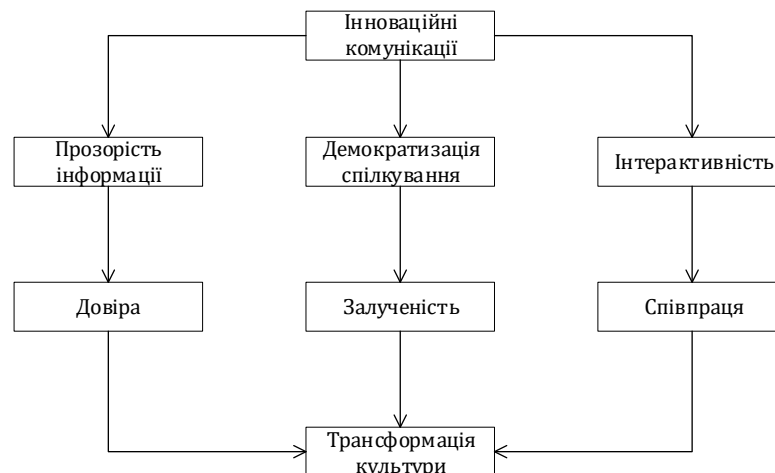


Рисунок 3.5 – Механізми впливу інновацій на корпоративну культуру (складено автором)

Впровадження інноваційних комунікаційних технологій супроводжується низкою викликів. Серед них можна виділити проблему цифрової нерівності серед співробітників, ризики інформаційного

перевантаження та питання збереження балансу між віртуальною та реальною комунікацією.

Особливу увагу слід приділити питанням інформаційної безпеки та захисту конфіденційних даних. Необхідність забезпечення безпеки може вступати в протиріччя з принципами відкритості та прозорості, що потребує пошуку оптимального балансу.

Ефективне використання інноваційних комунікаційних технологій для формування корпоративної культури потребує системного стратегічного підходу. Важливим елементом є розробка комунікаційної стратегії, яка враховує специфіку організації та її культурні особливості.

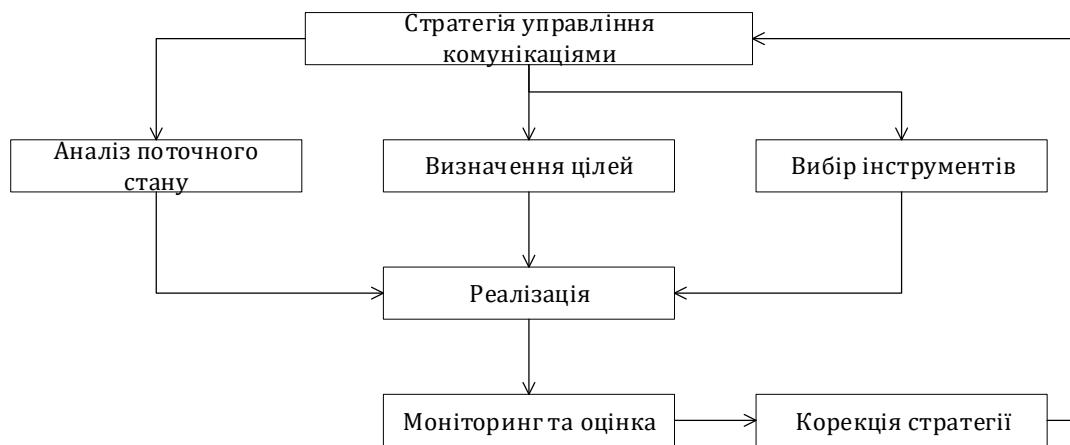


Рисунок 3.6 – Стратегічна модель управління інноваційними комунікаціями (складено автором)

Оцінка впливу інноваційних комунікацій на корпоративну культуру потребує комплексного підходу до вимірювання ефективності. Система метрик повинна включати як кількісні показники (рівень залученості, активність користувачів), так і якісні параметри (задоволеність комунікаціями, сприйняття корпоративних цінностей).

Таблиця 3.5 – Система метрик оцінки ефективності інноваційних комунікацій

Категорія метрик	Показники	Методи вимірювання	Періодичність
Технічні	Рівень впровадження, доступність систем	Системна аналітика	Щомісячно
Комунікативні	Залученість, активність	Аналіз користувацької активності	Щотижнево
Культурні	Сприйняття цінностей, задоволеність	Опитування, фокус-групи	Щоквартально
Організаційні	Ефективність процесів, продуктивність	Бізнес-метрики	Щомісячно

Подальший розвиток інноваційних комунікацій у контексті формування корпоративної культури пов'язаний з впровадженням технологій штучного інтелекту, розширеної реальності та інших перспективних рішень. Особливу роль відіграватиме персоналізація комунікативного досвіду та адаптація інструментів під потреби конкретних користувачів.

Інноваційні комунікаційні технології є потужним інструментом формування та розвитку корпоративної культури. Їх ефективне використання потребує системного підходу, що враховує технологічні, організаційні та культурні аспекти. Успішна цифрова трансформація внутрішніх комунікацій сприяє створенню адаптивної, інноваційної корпоративної культури, здатної відповідати викликам сучасного бізнес-середовища.

Представлений аналіз демонструє комплексність взаємозв'язків між інноваційними комунікаціями та корпоративною культурою, підкреслюючи необхідність стратегічного підходу до управління цими процесами. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу нових технологічних рішень та розробку методик оцінки їх ефективності.

Висновки до розділу 3

Ключовими аспектами розвитку організацій є інтеграція інноваційних підходів як в управлінні персоналом, так і у формуванні корпоративної культури. Персонал є одним із найважливіших ресурсів компанії, і

ефективність управління ним безпосередньо впливає на загальну продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. В сучасних умовах цифровізації та глобалізації ринку необхідно запроваджувати нові технології, які дозволяють забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень, покращити систему мотивації та забезпечити довготривалий розвиток персоналу.

Одним із визначальних факторів успіху організації є забезпечення ефективної внутрішньої комунікації. Внутрішній PR виступає важливим інструментом формування корпоративної культури, який допомагає залучати працівників до участі в стратегічних ініціативах компанії, забезпечуючи прозорість інформаційних потоків та сприяючи розвитку довіри. Важливо підкреслити, що успіх впровадження будь-яких нововведень залежить від того, наскільки працівники розуміють їх мету та якості комунікації між різними рівнями управління.

Управління персоналом також потребує комплексного підходу, що включає матеріальну та нематеріальну мотивацію, розвиток компетенцій та забезпечення гнучких умов праці. Запровадження новітніх методів оцінки та винагородження персоналу, використання сучасних цифрових інструментів для управління людськими ресурсами значно підвищують ефективність роботи персоналу. Водночас, зміни повинні бути поступовими та підкріпленими зворотним зв'язком від працівників, що забезпечить їх стійке впровадження.

Розвиток корпоративної культури через внутрішні комунікації є також важливою складовою успішного функціонування організації. Використання інноваційних комунікаційних платформ створює нові можливості для інтерактивної взаємодії між працівниками, а також для побудови довіри та залученості. Особливо важливо впроваджувати механізми зворотного зв'язку, які дозволяють оцінювати ефективність впроваджених комунікаційних стратегій та їх вплив на корпоративну культуру.

Таким чином, ефективне управління персоналом та внутрішньокорпоративними комунікаціями є ключовими факторами розвитку сучасних організацій. Впровадження інновацій у ці сфери сприяє створенню конкурентоспроможної організації, що здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати високий рівень ефективності роботи всіх підрозділів.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження сучасних тенденцій розвитку зв'язків з громадськістю (PR) було виявлено, що інноваційні технології відіграють вирішальну роль у трансформації комунікаційних процесів, мотивації персоналу та формуванні корпоративної культури. Стрімкий розвиток цифрових технологій та їх впровадження в сферу PR зумовили фундаментальні зміни у підходах до комунікації, управління персоналом та внутрішніх комунікаційних практиках організацій.

Перш за все, вплив інноваційних технологій на комунікаційні процеси в PR проявляється через інтеграцію цифрових платформ, автоматизованих систем та аналітичних інструментів. Діджиталізація PR-діяльності відкриває нові можливості для персоналізованої та таргетованої комунікації з цільовими аудиторіями. Використання соціальних медіа, чат-ботів та аналітичних систем дозволяє не лише ефективніше взаємодіяти з аудиторією, але й отримувати глибокий аналіз поведінкових патернів споживачів, що сприяє оптимізації комунікаційних стратегій.

Застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання у PR-комунікаціях забезпечує автоматизацію рутинних процесів, підвищує ефективність аналізу великих обсягів даних та дозволяє прогнозувати тренди. Це, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо комунікаційних заходів та підвищує адаптивність організацій до змін зовнішнього середовища.

Крім того, впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності розширює можливості створення імерсивного контенту, що підвищує залученість аудиторії та сприяє формуванню унікального користувацького досвіду. Це особливо актуально в контексті посилення конкуренції за увагу споживачів та необхідності диференціації брендів на ринку.

Що стосується мотивації персоналу в PR-кампаніях, дослідження показало, що традиційні методи стимулювання поступаються місцем інноваційним підходам, які враховують індивідуальні потреби та очікування працівників. Сучасні системи мотивації базуються на інтеграції матеріальних та нематеріальних стимулів, гнучких формах організації праці та персоналізованих програмах професійного розвитку.

Гнучкі форми організації праці, такі як віддалена робота та гнучкий графік, стають невід'ємною складовою мотиваційних стратегій, особливо в умовах діджиталізації та зростаючої потреби в балансі між роботою та особистим життям. Персоналізація навчальних та розвиткових програм сприяє підвищенню компетентності працівників та їхньої залученості до процесів організації.

Важливим аспектом є розвиток корпоративної культури, яка підтримує інновації та сприяє професійному зростанню. Формування такої культури можливе через впровадження систем визнання досягнень, створення можливостей для самореалізації та участі в значущих проектах. Це підвищує рівень задоволеності працівників та позитивно впливає на ефективність їхньої роботи.

Роль інновацій у формуванні корпоративної культури через внутрішні комунікації є особливо значущою. Інноваційні комунікаційні технології, такі як корпоративні соціальні мережі, інтранет-платформи нового покоління та інтерактивні інструменти співпраці, створюють умови для відкритої та прозорої взаємодії між співробітниками. Це сприяє демократизації комунікаційного простору, підвищує рівень довіри та залученості персоналу.

Використання таких технологій дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін, сприяє обміну знаннями та інноваціями, а також підтримує розвиток культури навчання. Проте впровадження інноваційних комунікаційних засобів потребує стратегічного підходу та врахування можливих викликів, таких як цифрова нерівність серед співробітників,

ризика інформаційного перевантаження та забезпечення інформаційної безпеки.

Комплексний підхід до управління внутрішніми комунікаціями та корпоративною культурою передбачає розробку стратегій, які враховують специфіку організації, її цілі та цінності. Важливо також впроваджувати системи оцінки ефективності комунікаційних практик, що дозволяє коригувати стратегії та підвищувати їхню результативність.

Таким чином, дослідження підтверджує, що інноваційні технології здійснюють суттєвий вплив на всі аспекти PR-діяльності, від зовнішніх комунікацій до внутрішніх процесів управління персоналом та формування корпоративної культури. Інтеграція цих технологій вимагає від організацій готовності до змін, інвестування в розвиток цифрових компетенцій працівників та створення сприятливого середовища для інновацій.

Подальший розвиток PR-комунікацій пов'язаний з активним впровадженням штучного інтелекту, предиктивної аналітики та інших передових технологій, які дозволять ще більш точно таргетувати аудиторії та прогнозувати їхні потреби. Водночас важливо зберігати баланс між технологічними інноваціями та людським фактором, оскільки успіх комунікацій багато в чому залежить від емпатії, креативності та здатності до встановлення глибоких взаємовідносин зі стейкхолдерами.

З огляду на вищезазначене, організації, які прагнуть досягти успіху в сучасному динамічному середовищі, повинні активно інтегрувати інноваційні технології у свої PR-стратегії, одночасно приділяючи увагу розвитку персоналу та формуванню прогресивної корпоративної культури. Це дозволить не лише підвищити ефективність комунікацій, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Авдєєв Н. Інноваційні процеси в управлінні підприємствами. Київ : КНЕУ, 2012. 256 с.
2. Амоша О., Антонюк В. Інституційні підходи до управління персоналом в Україні. Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2010. 512 с.
3. Асоціація HR-менеджерів України. Асоціація HR-менеджерів України. URL: <https://hr.ua>.
4. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Центр учб. літ., 2019. 468 с.
5. Бойєр Д. Employee Communication in Modern Organizations. Oxford : Blackwell Publishing, 2022. 278 p.
6. Бойєр Д. Employee Resistance to Change: Strategies for Minimizing Resistance. International Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 29, no. 2. P. 178--194.
7. Гавриш О., Довгань Л. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах України. 2021. Т. 18.
8. Герасимчук В. Основи управління трудовими ресурсами: концепції та підходи. Львів : ЛНУ ім. Ів. Франка, 2015. 445 с.
9. Гриньова В., Новікова М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків : ХНЕУ, 2023. 286 с.
10. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : КНЕУ, 2013. 452 с.
11. Грішнова О. Інноваційні підходи в управлінні персоналом: український контекст. Журнал соціально-економічних досліджень. 2018. № 4. С. 45--56.
12. Грішнова О. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 400 с.

13. Данилевич Н., Поплавська О. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Економіка та держава. 2022. № 3. С. 35--41.
14. Данюк В., Чернушкіна О. Управління персоналом: інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 399 с.
15. Дідух Т. Організаційні підходи до управління персоналом. Київ : Освіта, 2012. 365 с.
16. Друкер П. Managing Change in Turbulent Times. Harvard Business Review. 2016. Vol. 94, no. 3. P. 34--47.
17. Журнал "Упр. персоналом". Журнал "Управління персоналом". URL: <https://www.ukrpersonal.com>.
18. Захарчин Г., Любомудрова Н. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів : Нац. ун-т "Львів. політехніка", 2021. 318 с.
19. Колот А., Цимбалюк С. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 456 с.
20. Коттер Дж. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. 2018. Vol. 92, no. 6. P. 59--67.
21. Кунде Й. Корпоративная религия. Київ : Стокгольмская шк. економіки в Киє., 2002.
22. Лизунова О., Іщенко Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Економіка і організація управління. 2021. № 4(44). С. 146--154.
23. Лібанова Е. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. Київ : Ін-т демографії та соц. дослідж. НАН України, 2021. 512 с.
24. Лібанова Е. Стратегії управління змінами на підприємствах: аналіз та перспективи. Економіка і прогнозування. 2019. № 2. С. 23--36.
25. Михайлова Л., Карпенко О. Управління персоналом: інноваційні засади та технології. Суми : СНАУ, 2021. 300 с.
26. Петрова І. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки. 2020. № 2. С. 214--223.

27. Петюх В., Щетініна Л. HR-аналітика: практикум. Київ : КНЕУ, 2022. 220 с.
28. Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2020. 210 с.
29. Савченко В. Розвиток персоналу в цифровій економіці: монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 328 с.
30. Фролов І. Інновації в управлінні персоналом: Теорія і практика. Харків : Вид. дім "Фактор", 2014. 320 с.
31. Фролов І. Нововведення у сфері управління персоналом: сучасні тенденції та виклики. Вісник економічної науки України. 2020. № 3. С. 89--101.
32. Шекшня С. Управління персоналом сучасної організації. Київ : КНЕУ, 2014. 320 с.
33. Agile Ideation. Overcoming Resistance to Change in the Workplace: Managing the Transition to a Generative Culture. URL: <https://www.agile-ideation.com>.
34. Andersen L. The Role of Communication in Change Management. Journal of Organizational Change Management. 2015. Vol. 28, no. 4. P. 540--562.
35. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2023. 688 p.
36. Benson A. D., Johnson S. D., Kuchinke K. P. The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development. Advances in Developing Human Resources. 2022. Vol. 24, no. 2. P. 125--140.
37. Boudreau J., Cascio W. Work in the Future: The Automation Revolution and What It Means for Jobs. Oxford : Oxford University Press, 2023. 312 p.
38. Brewster C., Parry E. Human Resource Management: The Four Pillars. Oxford : Oxford University Press, 2023. 544 p.
39. Chartered Institute of Personnel and Development. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). URL: <https://www.cipd.co.uk>.

40. Dessler G. Human Resource Management. London : Pearson, 2023. 720 p.
41. Digital Transformation of Human Resource Management: Proceedings of the 5th International Conference on HRM and Digital Innovation. University of Amsterdam, 2023. 388 p.
42. Dyer L., Holder G. Strategic Human Resource Management and Planning. 2022. 432 p.
43. European Association for People Management. European Association for People Management. URL: <https://www.eapm.org>.
44. Green M. Workplace Innovation and HR Management: Preparing for the Future of Work. International Journal of Human Resource Management. 2023. Vol. 34, no. 5. P. 891--909.
45. Harvard Business Review. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/topic/organizational-development>.
46. HR Digital Today. HR Digital Today. URL: <https://hrdigital.today>.
47. HR Magazine. HR Magazine. URL: <https://www.hrmagazine.co.uk>.
48. Human Resource Management / D. Torrington et al. London : Pearson, 2023. 689 p.
49. Innovative HRM Practices in the Digital Age: Conference Proceedings of the International HR Conference. Copenhagen Business School, 2023. 456 p.
50. International Public Relations Association. International Public Relations Association. URL: <https://www.ipra.org>.
51. Meyer E. The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. London : PublicAffairs, 2022. 288 p.
52. Noe R. A., Hollenbeck J. R. Fundamentals of Human Resource Management. New York : McGraw-Hill Education, 2023. 600 p.
53. O'Brien E., McCarthy J. HR Practices in the Contemporary Corporation: Change, Digitalization and Innovation. Human Resource Management Review. 2021. Vol. 31, no. 4.

54. Paycor. Overcoming Employee Resistance to Change in the Workplace. URL: <https://www.paycor.com>.
55. Personnel Today. Personnel Today. URL: <https://www.personneltoday.com>.
56. Phillips J. J., Phillips P. P. Measuring the Success of Employee Engagement: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI. Business Expert Press. 2022. Vol. 15, no. 2. P. 78--92.
57. Society for Human Resource Management. Society for Human Resource Management (SHRM). URL: <https://www.shrm.org>.
58. Sparrow P., Cooper C. A Research Agenda for Human Resource Management. Edward Elgar Publishing, 2023. 256 p.
59. The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange. Frontiers in Psychology. 2021. URL: <https://www.frontiersin.org>.
60. Top 8 Strategies to Overcome Resistance to Change. URL: <https://www.walkme.com>.
61. Ulrich D., Younger J., Brockbank W. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. New York : McGraw Hill, 2022. 272 p.
62. Wilkinson A., Redman T. Contemporary Human Resource Management: Text and Cases. London : Pearson, 2023. 622 p.
63. World Federation of Personnel Management Associations. World Federation of Personnel Management Associations. URL: <https://www.wfpma.org>.