

УДК 338.46:332.1:005.57

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2026-19-10>**Калюжна М.М.**кандидат економічних наук, доцент,
Одеський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8243-5328>

ВНУТРІШНЬО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ В СУБ'ЄКТАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ СФЕРИ ПОСЛУГ РЕГІОНУ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ЇХ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

Наведено узагальнене значення управління персоналом у суб'єктах господарювання сфери послуг в регіональному комплексі через інформаційний обмін між співробітниками в результаті внутрішньої організаційної комунікації. Зроблено уточнення поняття «лояльність персоналу», як невід'ємної частини корпоративної культури. Надано обов'язкові атрибути лояльності, мотиви співробітників у процесі лояльної по відношенню до власного підприємства поведінки. Зроблено наголос на проблемі управління перетвореннями на підприємствах регіонального комплексу сфери послуг через неприйняття нововведень у свідомості окремих індивідів у підприємницькій діяльності. Доведено, що система, яка спроможна забезпечувати високу лояльність персоналу до підприємства є злагоджена корпоративна культура. Більшість науковців традиційно основну увагу приділяють питанням трудових ресурсів і трудового потенціалу регіональної економіки. Проте, забуваючи, що будь-яка регіональна економіка складається з різних суб'єктів господарювання, кожному з яких притаманна відповідна система управління персоналом. Точніше-проблеми ховається в особливостях системи управління на мікрорівні. Але у підсумку це відображається на ефективності усього регіонального комплексу, а в даному випадку – сфери послуг в регіоні.

Ключові слова: комунікація, лояльність, регіон, персонал, мотивація, соціальна відповідальність, управління, культура, система, ресурс.

Kalyuzhna Maryna
Odesa State Agrarian University

INTRA-ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS IN SERVICE SECTOR ENTITIES OF THE REGION THROUGH MANAGEMENT OF THEIR STAFF LOYALTY

The generalized meaning of personnel management in service sector business entities in the regional complex is given through information exchange between employees as a result of intra-organizational communication. The concept of "personnel loyalty" as an integral part of corporate culture is clarified. The mandatory attributes of loyalty, the motives of employees in the process of loyal behavior towards their own enterprise are given. The problem of managing transformations at enterprises of the regional service sector complex due to the rejection of innovations in the minds of individual individuals in entrepreneurial activity is emphasized. It is proved that a system capable of ensuring high loyalty of personnel to the enterprise is a coherent corporate culture. Most scientists traditionally pay primary attention to issues of labor resources and labor potential of the regional economy. Any regional economy consists of various business entities, each of which has its own personnel management system. More precisely, the problem lies in the specifics of the management system at the micro level. But in the end, this is reflected in the efficiency of the entire regional complex, and in this case, the service sector in the region. Organizational communications are an integral part of influencing the development of the region through various mechanisms. The methodology of their use through management is disclosed in the direction of staff loyalty, as a potential opportunity to influence the economic efficiency of the enterprise through the consciousness of the latter. The relationship between regional financial growth, enterprises, and intra-organizational communications can change depending on the social, economic, and political situation in the country. Such changes dramatically alter strategic directions and opportunities for their implementation at the regional level and directly within the enterprise. The intangible nature of the services themselves is revealed, which leads to the consideration of personnel not as performers who replace or supplement technical devices, but as partners who, with their personal attitude, determine the quality of services in the region.

Keywords: communication, loyalty, region, personnel, motivation, social responsibility, management, culture, system, resource.

Постановка проблеми. Для успішного функціонування та конкурентоспроможності у сучасних динамічних умовах, будь-якому регіональному комплексу сфери послуг, так як і його суб'єктам господарювання, необхідно постійно змінюватися. Такий факт визнає більшість керівників підприємств. В умовах сучасної кадрової роботи спроможність до нововведень не є вигадкою, а є нагальною необхідністю, яка залежить не від галузі, не від розміру або віку підприємства,

а від системи управління. Тому внутрішньо-організаційні комунікації виступають важливою складовою взаємодії сфери послуг будь якого регіону, їх оптимізація дозволяє покращити загальну економічну ефективність регіону в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання внутрішньо-організаційних комунікацій в різних суб'єктах господарювання досліджували такі науковці як: Б.В. Буркинський [1], Т.П. Галушкіна [9],



В.І. Захарченко, Т.К. Метіль, І.А. Топалова [3;12], М.М. Меркунов [8; 11], М.Е. Портер [7], В.Ф. Семенов [2], С.В. Філіппова [6].

Вчені М.М. Меркунов і В.І. Захарченко у своїх працях наголошують на необхідності удосконалення організації праці співробітників інноваційної сфери в нових економічних умовах, розглядають підвищення вимог до професійного та освітнього рівня персоналу. Професор С.В. Філіппова зазначає ефективність комунікації є визначальним чинником у прискоренні технологічного процесу, тому доцільним залишається питання його покращення через систему управління персоналом.

Дослідниця І.А. Топалова приділяє увагу шляхам підвищення результативності підприємницького сектору регіону та відмічає особливості значення при формуванні взаємозв'язків між різними факторами зовнішнього та внутрішнього середовища акцентуючи увагу, що вони набувають формування моделі управління та поведінки діяльності суб'єктів господарювання соціально-економічної системи регіону. Усі ці питання є досить суттєвими для розвитку кожного регіону та потребують подальшого вивчення особливо в умовах постійних змін та надскладних в соціально-економічному аспекті воєнних часів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання сфери послуг вітчизняного регіону шляхом управління лояльністю їх персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливу роль в управлінні персоналом відіграє процес інформаційного обміну між співробітниками суб'єктів господарювання сфери послуг в регіоні або внутрішньо організаційна комунікація, що безпосередньо впливає на їхню поведінку.

Вчений В. І. Захарченко зазначає в своїх працях: «У сучасній теорії управління персоналом зростає інтерес до теоретичних та прикладних досліджень корпоративної культури» [8, с. 290], а В. Семенов, досліджуючи трудовий потенціал Одеської області, стверджує: «Для збалансованості створених робочих місць і наявних трудових ресурсів слід розробляти приватні територіальні баланси» [2, с. 102]. М. Портер звертає увагу: «Різноманітні купівельні потреби споживачів несуть стратегічно важливу інформацію, якщо фірма відрізняється від конкурентів за своїми спроможностями задовольнити ці потреби» [7, с. 124]. Співробітники ІРЕЕД НАНУ, досліджуючи різні аспекти сталого розвитку вітчизняних регіонів, приходять до висновків: «Об'єктивна необхідність вирішення соціальних завдань і пов'язаних із цим проблем структурних диспропорцій на регіональному рівні обумовлює необхідність децентралізації регіонального менеджменту з передачею значної частини повноважень і відповідальності за розвиток економіки із центру на місця» [9, с. 242]; «Економічне зростання регіону неможливе без всебічного і динамічного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності, який став об'єктивним процесом, зумовленим ринковими перетвореннями сучасного суспільства» [1, с. 261].

Одним з шляхів досягнення стратегічної цілі «Забезпечення прозорого та ефективного регулювання діяльності підприємств» за напрямом 3 у Національній економічній стратегії на період до 2030 р. – є само-

регулювання. Тобто: «Прийняття закону про саморегулювання; налагодження міжвідомчих комунікацій з органами влади, бізнес-об'єднаннями, експертним середовищем щодо подальшої законотворчої роботи стосовно поширення застосування саморегулювання на різні сфери та види господарської діяльності; надання експертної та методологічної допомоги органам влади, бізнес-об'єднанням щодо делегування функцій з контролю і регулювання підприємницької та професійної діяльності» [5, с. 11]. А за напрямом 16 – Регіональний розвиток стратегічними цілями визначено: «Забезпечення ефективного планування регіонального розвитку; підвищення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та агенцій регіонального розвитку для ефективного забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад; забезпечення ефективного фінансування регіонального розвитку» [5, с. 27].

Аналізуючи зовнішні функції територіальних спільнот, варто відмітити їх взаємозв'язок із задоволенням потреб більш широких систем в матеріальних благах, виробничих і соціальних послугах, інформаційних і духовних цінностях, тощо. Тоді внутрішні функції даних спільнот полягають у забезпеченні суспільно-нормальних умов життєдіяльності та оптимізації суспільного розвитку.

У роботі з людськими ресурсами суб'єкти регіонального комплексу підприємства сфери послуг вирішують одні й ті самі основні завдання незалежно від специфіки своєї діяльності, зазначимо їх:

- По-перше, кожний суб'єкт господарювання залучає необхідні для досягнення своїх цілей людські ресурси, тобто працівників.
- По-друге, усі без винятку підприємства здійснюють навчання своїх працівників, щоб пояснити їм поставлені завдання та привести їхні навички й уміння у відповідність із цими завданнями.
- По-третє, підприємства здійснюють оцінювання участі кожного зі своїх працівників у досягненні поставлених цілей.
- В-четверте, кожне підприємство тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує витрати часу, енергії та інтелекту, які вони вкладають у досягнення організаційних цілей.

Поняття лояльності персоналу вже давно є невід'ємною складовою корпоративної культури в усьому світі [8, с. 291].

Останнім часом проблема лояльності почала турбувати й українських роботодавців, які намагаються добувати працівників з урахуванням цієї характеристики.

Розглянемо, що таке лояльність – це процес прийняття, позитивне ставлення людини до чогось конкретного. Інакше можна відзначити, що основою лояльності є бажання бути корисним, відданість, уникнення того, що може завдати шкоди [2, с. 89–90]. Персонал може бути лояльним до керівництва підприємства, а клієнти – до підприємства, яке надає послуги. Якщо працівник є лояльним до керівника, то це передбачає визнання високого рівня його компетентності, повагу до нього та авторитет керівника в очах цієї людини. Іноді така лояльність включає почуття симпатії, співчуття, готовність жертвувати власними інтересами. Лояльність клієнтів, споживачів підприємства пов'язана з визнанням високої якості його послуг, довірою до персоналу цього

підприємства. Отже, можемо відмітити, що лояльність є показником ставлення особистості до певного об'єкта.

Обов'язковими атрибутами лояльності є:

- чесність до об'єкту лояльності;
- поділення з об'єктом лояльності основних переконань, цінностей;
- переживання за успіхи лояльності;
- відкрита демонстрація лояльності, доброзичливе ставлення;
- готовність попередити небезпеку для об'єкта лояльності;
- готовність за необхідності йти на певні жертви в інтересах об'єкта лояльності;
- почуття гордості за причетність до об'єкта лояльності;
- прагнення якнайкраще виконувати обов'язки, функції та місію, покладені на людину об'єктом лояльності.

Будь-який суб'єкт господарювання, який намагається вижити у довгостроковій перспективі, має дбати про лояльність свого персоналу. Така необхідність зумовлена тим, що ця якість працівників є передумовою формування у них високої професійної мотивації, яка в свою чергу, відображається на всіх напрямках діяльності. Лояльні працівники готові миритися з тимчасовими труднощами підприємства, сприймати необхідні організаційні зміни. Такі працівники цінують свої робочі місця саме на цьому підприємстві. Вони не лише самі прагнуть якнайкраще виконувати свою роботу, а й нерідко спонукають до цього своїх колег. Лише лояльні працівники готові творчо підходити до вирішення проблем, що виникають. Брати на себе відповідальність, докладати всіх зусиль для досягнення цілей підприємства на просторі його функціонування. При цьому від підприємства спостерігаємо виникнення явища добровільного врахування потреб інтересів працівників компанії та суспільства в цілому. Підприємство при таких умовах функціонування генерує напрям взаємодії з громадами, участь у різних соціальних проектах, вкладає фінансовий ресурс для покращення якості життя суспільства в певному регіоні. Виникає явище соціальної відповідальності бізнесу, котре є запорукою комунікації працівників на базі поваги та довіри останніх до роботодавця.

Цінність персоналу викликає задоволеність і лояльність, які сприяють виникненню споживчої цінності. Системою, здатною забезпечити високий рівень лояльності персоналу до підприємства, є сформована корпоративна культура. Корпоративна культура формує усвідомлену прихильність персоналу до підприємства, забезпечує відчуття значущості працівника, унаслідок чого персонал підприємства стає більш продуктивним, а витрати, пов'язані з плинністю кадрів, зменшуються.

Будь-яким працівником можна ефективно управляти, зберігаючи його лояльність, якщо відомі мотиви його перебування на конкретному підприємстві.

Розглянемо основні мотиви працівника:

- безпека. Сьогодні, навіть у воєнний час, людина також прагне спокою та стабільності;
- прихильність. Усвідомлена потреба тривалий час займатися певною справою. Прихильність формується на ірраціонально-емоційному рівні;
- комфорт. Прагнення знайти та зберегти заняття до душі навіть за відсутності електро- та водопостачання;
- престиж. Цей мотив пов'язаний із бажанням виділятися, відрізнятися від інших або належати до обраного кола;
- вигода. Усвідомлені раціональні причини працювати саме на цьому підприємстві. Критерії оцінювання: заробітна плата, час, витрачений на дорогу, тощо.

Недостатня увага до корпоративної культури також призводить до того, що програми з формування та управління репутацією виявляються неефективними [8, с. 289].

Висновки. Перехід до ринкової економіки потребує різкого повороту до інтенсифікації виробництва, переорієнтації підприємств на першочергове та повне використання якісних чинників економічного зростання. Це може забезпечити лише раціональна система управління, як на мікрорівні, так й на мезорівні. Значення особистості в процесі надання послуг, а також нематеріальний характер самих послуг зумовлюють розгляд персоналу не як виконавця, що замінює або доповнює технічні пристрої, а як партнерів, які своїм особистим ставленням зрештою визначають якість послуг в регіоні.

Проведене дослідження свідчить, що основна проблема управління змінами, тісно пов'язана з чинниками організаційної культури, вона полягає у виникненні феномена опору нововведенням, носієм якого стає певна соціальна група. Причини неприйняття нововведень криються у сфері свідомості індивідів, залучених до процесів нововведень, а стан свідомості та, відповідно, прийняття рішень щодо якості дій, які здійснює суб'єкт, є функцією об'єктивного становища індивіда в організації. Можна відмітити, що опір нововведенням може бути результатом як впливу ситуативних установок, так і дії культурних, соціальних і комунікаційних чинників.

Лояльність персоналу стає поштовхом для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання сфери послуг вітчизняного регіону при якісному управлінні нею. Правильно спрямовані потоки керіваних працівників можуть вплинути на економічні показники діяльності підприємства, шляхом емоційної мотивації та спільної спрямованості колективу на відповідну мету діяльності поставлену керівництвом. Соціально-економічна та психологічна складові у даному випадку є тісно взаємопов'язаними і доповнюють одна одну створюючи можливості для реалізації чітко визначених цілей підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Домінанти сталого розвитку регіонів України : монографія / за ред. Б.В. Буркинського. Одеса : ІПРЕД НАНУ, 2020. 620 с.
2. Дослідження рівня використання економічного потенціалу регіону : монографія. За ред. В.Ф. Семенова. Одеса : ОНЕУ, 2012. 150 с.
3. Захарченко В.І., Метіль Т.К., Топалова І.А. Наукові основи управління ринковою системою регіону : монографія. Одеса : Атлант, 2016. 316 с.

4. Концепція Державної цільової програми підтримки підприємств, що впроваджують найкращі доступні технології та методи управління, на період до 2030 року : схвалено постановою КМ України № 522 від 06.05.2025 р. *Урядовий кур'єр*. 2025. № 94. С. 4–5.
5. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : затверджено постановою КМ України № 179 від 03.03.2021 р. *Урядовий кур'єр*. 2021. № 45. С. 8–36.
6. Організаційно-економічні механізми формування інклюзивної соціальної відповідальності : сталий розвиток та національна безпека : колективна монографія / за ред. С.В. Філіппової. Одеса : Бондаренко М.О., 2024. 286 с.
7. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.
8. Постіндустріальні перетворення в сталому розвитку в сучасній світосистемності : колективна монографія / за ред. М.М. Меркунова і В.І. Захарченка. Суми : Університетська книга, 2025. 326 с.
9. Стратегічні вектори регіональних трансформаційних зрушень : монографія : за ред. Т.П. Галушкіної. Сімферополь : ПП «Підприємство Фенікс», 2009. 320 с.
10. Стратегія людського розвитку : затверджено Указом Президента України № 225/2021 від 02.06.2021 р. *Урядовий кур'єр*. 2021. № 106. С. 8–11.
11. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах динамічного розвитку : колективна монографія. За ред. М.М. Меркунова і В.І. Захарченка. Одеса : Фенікс, 2020. 196 с.
12. Топалова І.А. Формування і розвиток ресурсного потенціалу соціально-економічної системи регіону : монографія. Одеса : ІРЕЕД НАНУ, 2024. 464 с.

REFERENCES

1. Burkynsky B.V. (2020) *Dominanty staloho rozvytku rehioniv Ukrainy: monohrafiia* [Dominants of sustainable development of regions of Ukraine: monograph]. Odessa: IPREED NASU, 620 p. (in Ukrainian)
2. Semenov V.F. (2012) *Doslidzhennia rivnia vykorystannia ekonomichnoho potentsialu rehionu : monohrafiia* [Research on the level of utilization of the economic potential of the region: monograph]. Odessa: ONEU, 150 p. (in Ukrainian)
3. Zakharchenko V. I., Metil T. K., Topalova T. A. (2016) *Naukovi osnovy upravlinnia rynkovoiu systemoiu rehionu: monohrafiia* [Scientific foundations of management of the market system of the region: monograph], Odessa: Atlant, 316 p. (in Ukrainian)
4. Concept of the State Target Program to Support Enterprises Implementing the Best Available Technologies and Management Methods for the Period Until 2030. (2025), Approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. *Government courier*, vol. 94, pp. 4–5.
5. Natsionalna ekonomichna stratehiia na period do 2030 roku (2021) [National Economic Strategy for the period until 2030]. *Government courier*, vol. 45, pp. 8–36.
6. Filippova S.V. (2024) *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy formuvannia inkluzyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti : stalyy rozvytok ta natsionalna bezpeka : kolektyvna monohrafiia* [Organizational and economic mechanisms for the formation of inclusive social responsibility: sustainable development and national security: collective monograph]. Odessa, 286 p. (in Ukrainian)
7. Porter M. E. (1998) *Stratehiia konkurentsii* [Competitive Strategy], Kyiv: Osnovy, 390 p. (in Ukrainian)
8. Merkunov M.M., Zakharchenko V.I. (2025) *Postindustrialni peretvorennia v stalomu rozvytku v suchasni svtosystemnosti: kolektyvna monohrafiia* [Postindustrial transformations in sustainable development in the modern world system: collective monograph]. Sumy: University book, 326 p. (in Ukrainian)
9. Galushkina T.P. (2009) *Stratehichni vektory rehionalnykh transformatsiinykh zrushen : monohrafiia* [Strategic vectors of regional transformational shifts: monograph]. Simferopol: PE "Pidpriemstvo Fenix", 320 p. (in Ukrainian)
10. Stratehiia liudskoho rozvytku : zatverdzheno Ukazom Prezydenta Ukrainy № 225/2021 vid 02.06.2021 r. [Human Development Strategy, approved by Decree of the President of Ukraine, 225/2021], *Uriadovi kurier – Government courier*, vol. 106, pp. 8–11.
11. Merkulova M. M., Zakharchenko V. I. (2020) *Teorii konkurentsii ta praktyka vyznachennia konkurentospromozhnosti v umovakh bezpekoorientovanoho rozvytku: kolektyvna monohrafiia* [Competition theories and practice of determining competitiveness in the context of security-oriented development: a collective monograph]. Odessa: Phoenix, 196 p. (in Ukrainian)
12. Topalova I. A. (2024) *Formuvannia i rozvytok resursnoho potentsialu sotsialno-ekonomichnoi systemy rehionu: monohrafiia* [Formation and development of the resource potential of the socio-economic system of the region: monograph]. Odessa: IREED NASU, 464 p. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 15.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 11.09.2026

Дата публікації статті: 02.10.2026