

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОМУНІКАЦІЙ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Студента 2 курсу, 215 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності 073
«Менеджмент» освітньої
програми «Управління бізнесом»

підпис

Олександра БУДЗА

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Валерія ПЕНЮК

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

підпис

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2025

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇХ РОЛЬ В РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Сутність комунікації, їх характеристика та роль в управлінні персоналом	5
1.2. Взаємозв'язок комунікацій та процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві	12
1.3. Способи і методи оцінки комунікацій в управлінні персоналом та реалізації управлінських рішень	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика Недобоївської територіальної громади	19
2.2. Вплив комунікацій на фінансові результати Недобоївської територіальної громади	23
2.3. Оцінка ролі комунікацій в управлінні персоналом та в процесі прийняття управлінських рішень	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	35
3.1. Штучний інтелект як спосіб удосконалення звичних методів управління комунікаціями	35
3.2. Моделювання уніфікованої оцінки комунікаційної складової та її ролі у територіальних громадах	41
3.3. Удосконалення реалізації управлінських рішень за допомогою ефективних комунікацій	44
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції на ринку ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства. Центральною ланкою цього процесу є комунікація, яка виступає інструментом забезпечення злагодженості дій, обміну інформацією, формування мотивації працівників і реалізації стратегічних цілей організації. Актуальність теми зумовлена зростаючою потребою підприємств у вдосконаленні управлінських рішень через підвищення якості внутрішніх комунікацій. Саме ефективна комунікація забезпечує зрозумілість управлінських завдань, сприяє уникненню конфліктів та підвищує рівень лояльності персоналу. Без чітко налагодженого інформаційного обміну реалізація навіть найкращих управлінських рішень може зазнати невдачі. У зв'язку з цим дослідження комунікацій в управлінні персоналом та впливу комунікаційних процесів на реалізацію управлінських рішень набуває особливої ваги в контексті сучасного менеджменту.

Дослідженням питань комунікацій займалися такі сучасні науковці, як Ф.Бацевич [12], О.Павлович [1], В.Пенюк [2], О. Сидоренко, О. та І. Черемський [3], Р.Пріма, Замелюк М.І., Триндюк В.А. [4], Ляшенко І. [19], Іщук Н., Іщук С [10] особливостями управління персоналом в сучасних умовах: В.Закорко [4], Л.Кустріч [5] та проблематик прийняття управлінських рішень Вітер О.М., Килин О.В., Свелеба Н.А [17] тощо.

Об'єктом дослідження – є процес управління персоналом та процес прийняття рішень, що пов'язані з управлінням персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є комунікації в управлінні персоналом підприємства та реалізація управлінських рішень на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає в розробці теоретичних засад та виробленню практичних рекомендацій щодо комунікацій в управлінні персоналом та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Для досягнення мети було визначено наступні завдання:

- визначити сутність, характерні ознаки та роль комунікацій в управлінні персоналом;

- дослідити взаємозв'язок комунікацій та процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві;

- вивчити способи і методи оцінки комунікацій в управлінні персоналом та реалізації управлінських рішень;

- провести організаційно-економічну характеристику Недобоївської ТГ;

- проаналізувати вплив комунікацій на фінансові результати Недобоївської ТГ;

- оцінити роль комунікацій в управлінні персоналом та в процесі прийняття управлінських рішень;

- обґрунтувати доцільність застосування штучного інтелекту як способу удосконалення звичних методів управління комунікаціями;

- змодельовати уніфіковану оцінку комунікаційної складової та її ролі у територіальних громадах.

Методи дослідження. При здійсненні дослідження були використані: метод сходження від абстрактного до конкретного при описі теоретичних засад комунікацій в управлінні персоналом та їх роль в реалізації управлінських рішень на підприємстві, метод аналізу та порівняння при проведенні оцінки ролі комунікацій в управлінні персоналом та реалізації управлінських рішень на підприємстві, та метод моделювання при формуванні пропозицій щодо ролі комунікацій в управлінні персоналом та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що нами запропоновано схему щодо удосконалення реалізації управлінських рішень за допомогою ефективних комунікацій саме для територіальних громад.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота в обсязі 65 сторінок складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальна кількість таблиць - 8, рисунків - 10, додатків – 2 та 40 використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇХ РОЛЬ В РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1.Комунікації: сутність, характеристика та роль в управлінні персоналом

Ефективна організація комунікаційних процесів є ключовим елементом комунікаційної політики будь-якої установи. Комунікаційна сфера виступає окремою підсистемою, яка має власну структуру та теоретичну базу, проте водночас інтегрується у всі аспекти системи управління персоналом завдяки широкому спектру функцій і завдань. Науковці наголошують на важливості комунікацій в кадровому управлінні, підкреслюючи, що комунікації, як дієвий засіб впливу на кадрову ситуацію, мають розглядатися як невід’ємна частина системи управління персоналом, з’єднувальний елемент кадрового менеджменту та механізм реалізації кадрової політики організації.

Комунікація є багатогранним феноменом, що охоплює широкий спектр аспектів людської взаємодії, від індивідуальних до глобальних рівнів. Необхідність теоретичного дослідження сутності та змісту комунікації обумовлена кількома факторами: будучи багатогранним поняттям комунікація включає різні форми та методи передачі інформації, що, з огляду стрімкого розвитку цифрових технологій, обумовлює необхідність вироблення нових ефективних форм комунікативної взаємодії, пошуку нових технологій та інструментів, що підвищують ефективність обміну інформацією; для розуміння основних компонентів та механізмів комунікації з метою створення ефективних моделей комунікативного процесу; для розробки ефективних стратегії та методик комунікації, що підвищуватимуть якість взаємодії та обміну інформацією, знижуватимуть ризики непорозумінь та конфліктів.

В загальному комунікація - це процес обміну інформацією між людьми

або групами людей за допомогою мови, жестів, письма, технічних засобів тощо. Вона є основою взаєморозуміння, співпраці та спільної діяльності. Попри це сутність комунікації визначають по-різному (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Сутність визначення поняття «комунікація» згідно різних джерел

№ пор.	Автор/джерело	Комунікація - це
1.	Тлумачний словник [7]	шляхи сполучення, лінії зв'язку тощо / те саме, що спілкування
2.	Вікіпедія [9]	(від лат. communicatio - єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. communico - роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. communis - спільний) / процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.
3.	Пріма Р.М., Замелюк М.І., Триндюк В.А. [8]	«шляхи сполучення і транспорту»; «лінії зв'язку, мережі підземного міського господарства «спілкування, передавання інформації»
3.	Іщук Н., Іщук С. [10]	тип взаємодії між людьми, який передбачає інформаційний обмін, своєрідну "інформаційну кооперацію"
4.	Ярошук Д. [11]	це передача повідомлення з певною ціллю від однієї людини до іншої, результат комунікативної діяльності двох або кількох людей у певній ситуації за наявності спільного засобу спілкування
5.	Бацевич Ф. [12]	спілкування особистостей за допомогою мовних і паралінгвістичних засобів із метою передавання інформації

Джерело: [7-12]

Опираючись на аналіз позицій вчених різних сфер і галузей знань Д. Дуцик пропонує враховувати різні підходи та рівні до розуміння комунікації. Зокрема, він виокремлює чотири основні значення комунікації: 1) універсальне, за якого комунікація розглядається як «спосіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу»; 2) технічне, тобто як «шлях зв'язку одного місця з іншим, засіб передачі інформації та інших матеріальних і духовних об'єктів з одного місця в інше»; 3) біологічне, широко використовуване в етології при вивченні сигнальних способів зв'язку тварин, птахів, комах тощо; 4) соціальне, за якого комунікація використовується «на позначення та для характеристики багаточисельних зв'язків та відносин, які виникають у людському суспільстві».

В даному випадку вчена робить акцент на технічному та біологічному аспектах комунікації, розглядаючи її як шлях зв'язку і спосіб передачі інформації не лише серед людей, а й серед інших організмів. Включення біологічного аспекту до розуміння комунікації, особливо коли мова йде про його застосування в рамках етології і вивчення сигнальних способів зв'язку у тварин, безперечно може бути спірним. Адже більшість дослідників розглядають комунікацію виключно у контексті міжлюдських взаємодій і соціальних процесів [6].

Комунікація включає такі основні елементи:

1. Відправник - особа або група, яка передає повідомлення.
2. Повідомлення - сама інформація, яка передається.
3. Канал передачі - засіб, яким передається інформація (усне мовлення, письмо, електронні засоби тощо).
4. Одержувач - особа або група, яка приймає повідомлення.
5. Зворотний зв'язок - відповідь одержувача, яка допомагає оцінити, наскільки ефективною була комунікація.

У сфері управління активно застосовуються різноманітні засоби, типи та форми комунікації. Основне завдання полягає в умілому використанні цих форм залежно від ситуації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види комунікацій, які можуть виникати в процесі управління будь-якої сфери діяльності

<i>інформаційна комунікація</i>	<i>емоційно-виразна (експресивна)</i>	<i>переконувальна</i>	<i>соціально-ритуальна</i>	<i>паралінгвістична</i>
процес передавання знань або повідомлень, як-от публічні виступи, лекції, трансляції по радіо	передає глибину емоцій і почуттів, характерна для особистих моментів, наприклад, емоційна зустріч після тривалої розлуки	спрямована на вплив і формування думок чи позицій, активно використовується політиками, юристами, працівниками сфери продажу	дотримання прийнятих у суспільстві норм поведінки, як-от правила знайомства чи традиції гостинності	комунікація за допомогою невербальних засобів: міміки, погляду, рухів тіла, які доповнюють або уточнюють вербальне повідомлення

Джерело: [6, 12, 20].

I. Ляшенко визначає основні компоненти комунікативної діяльності:

- 1) предмет спілкування – це інша людина, партнер по спілкуванню як суб'єкт;
- 2) потреба в спілкуванні, основою якої є прагнення людини до пізнання й оцінки інших людей, а також самопізнання та самооцінки завдяки спілкування з іншими людьми;
- 3) мотиви комунікації – те, заради чого відбувається процес спілкування;
- 4) дії спілкування – це одиниці комунікативної діяльності, цілісний акт, адресований іншій людині;
- 5) завдання спілкування – це та мета, на досягнення якої в конкретній комунікативній ситуації спрямовані різноманітні дії в процесі спілкування;
- 6) засоби спілкування – це операції, які допомагають спілкуванню;
- 7) продукт спілкування – це утворення матеріального й духовного характеру, що постають як результат спілкування [13].

Попри те, існує загально прийнята класифікація видів комунікацій [15].
(рис.1.1).



Рис .1.1. Види комунікацій

Джерело: 15

Щоб комунікація була результативною - зокрема при передачі методичних рекомендацій, інструкцій, розпоряджень, доповідей або звітів - необхідно враховувати низку важливих чинників. Серед них - правильний вибір слів при формулюванні повідомлення, емоційний стан, фізичне самопочуття, а також потреби та очікування отримувачів інформації.

Отже, підвищення ефективності комунікативного процесу передбачає врахування багатьох аспектів, серед яких:

- формально-логічний - ясність і структурованість думок;
- ціннісний - відповідність повідомлення моральним і культурним орієнтирам;
- семантичний - точність значень слів і висловлювань;
- соціально-психологічний - розуміння особливостей сприйняття

інформації людьми;

- текстово-логічний - зв'язність, послідовність і логічна організація тексту;
- організаційний - чіткість каналів і форм передавання інформації;
- технічний - забезпечення засобами зв'язку і технологіями передачі повідомлень.

Насправді ефективність спілкування знижується. Якщо повідомлення є неточним, існує помилковий переклад або нечітка інтерпретація, а втрата інформації в процесі передачі зберігання може включати необережність працівників, недостатню кількість адаптації, ранню оцінку, страх, відсутність передачі тощо.

Тип системи комунікацій в організації залежить насамперед від типу структурної системи, що використовується для побудови системи управління. Структури приймаються у представленні позицій (таких як особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання) та комунікації між ними. Основні типи структурних схем перераховані: лінійні, кільце, соти, багатоядерна, ієрархія, зірки тощо.

У лінійній схемі, кожному місці (крім крайнього) присвоюється інформація, надіслана на двох сусідніх і один кінець. Тут немає ніякого відношення, але переривання комунікацій незбалансовані. Також така тканина рідко упакована, оскільки контакт між окремими частинами системи втрачається. Однак простота структури, відносно коротких каналів зв'язку, генерує передумови для негайних рішень.

Кругова (кільцева) схема - це замкнута структура з однаковою сполученістю. Ця схема збільшує швидкість передачі інформації та структурну стабільність, оскільки два положення використовують два напрямки обміну інформацією.

Сотова схема - це більш складна структура з багатьма розробленими шляхами та інформаційними походженнями.

Багатоядерна схема реалізувала принцип: кожен підключений до кожного. Тут зв'язки однакові і не мають переваги перед іншими. Якщо вам не

потрібно використовувати шлях обходу, висока швидкість, яка передає інформацію, додається до прямого з'єднання. Близькими до багатоядерної схеми є схема типу "колесо" і зіркова схема. Перша з них передбачає встановлення зв'язку із двома сусідами і з центром.

При зірковій схемі кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найбільш поширеною в менеджменті є ієрархічна схема, яка уособлює командні функції одних позицій по відношенню до інших. Позиції, розташовані у верхній частині схеми, є чисто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими і командними. І, нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію у порівнянні з кільцевою. Але найбільш високий рівень централізації командних функцій має місце при зірковій схемі, де поведінка кожного елемента у повній мірі залежить від центральної позиції [16].

Вважаємо, що комунікації сьогодні складають основу успішної діяльності будь-якої організації чи підприємства. Роль комунікацій в управлінні персоналом є ключовою, оскільки саме через ефективне спілкування керівник реалізує основні функції управління - планування, організацію, мотивацію та контроль. Ось основні аспекти цієї ролі: інформаційний обмін, Формування корпоративної культури, мотивація персоналу, управління конфліктами, прийняття управлінських рішень, розвиток персоналу

Інформаційний обмін - комунікація забезпечує передавання важливої інформації між керівництвом і працівниками, включаючи накази, вказівки, зворотний зв'язок і звіти.

Формування корпоративної культури - через комунікацію передаються цінності, норми поведінки та стандарти роботи, які об'єднують команду.

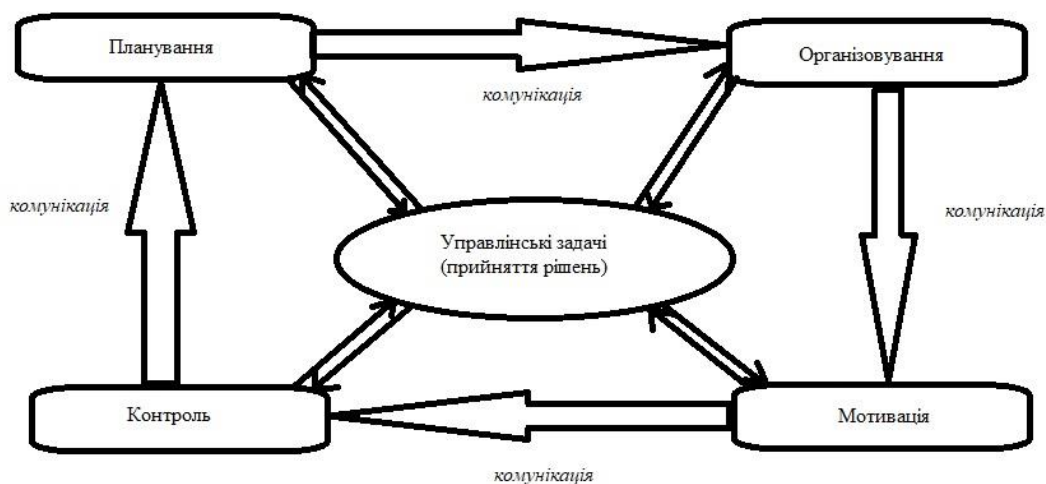
Мотивація персоналу - чітка і зрозуміла комунікація допомагає визначати цілі, заохочувати до досягнення результатів та підтримувати

моральний дух працівників.

Управління конфліктами - завдяки відкритому діалогу легше виявити проблеми, вирішити суперечки й підтримувати здоровий мікроклімат у колективі. Прийняття управлінських рішень - якість комунікації напряду впливає на повноту й точність інформації, що необхідна для ухвалення ефективних рішень. Розвиток персоналу - комунікація підтримує процес навчання, передачу досвіду, наставництво й зворотний зв'язок щодо результатів праці. Таким чином, комунікація є основним інструментом управління персоналом, що забезпечує узгоджену роботу всієї організації.

1.2. Взаємозв'язок комунікацій та процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві

Спільною основою як у бізнесі, так і в управлінні, є люди та взаємини між ними. Саме комунікації в організації визначають її успіх або невдачу. Вони мають однакову вагу як для організаційної структури, так і для окремих працівників. Через систему комунікацій керівник виконує свої функції у сфері міжособистісної взаємодії, обміну інформацією та прийняття управлінських рішень. Комунікації виступають ключовим зв'язком у всьому процесі



управління (рис.1.2) [14].

Рис.1.2. Місце комунікацій у процесі управління

Джерело: 14

Жодна діяльність в межах організації не може відбуватись без ефективного обміну інформацією. У разі відсутності можливості комунікувати, люди просто не зможуть взаємодіяти та координувати спільні дії.

Основними завданнями комунікацій в процесі управління є:

- пов'язання всіх елементів процесу управління;
- сприяння у прийнятті управлінських рішень;
- забезпечення інформацією всього процесу управління;
- забезпечення міжособистісних взаємостосунків в колективі.

Комунікація - це те, у чому кожен бере участь щоденно, проте не всі здійснюють її ефективно. Комунікаційна особливість проявляється в усіх напрямках управління персоналом: під час прийняття працівника на роботу, оцінювання ефективності персоналу, мотиваційній політиці, адаптації, розвитку персоналу, налагодженні командної співпраці тощо. У процесі відбору працівників роль комунікаційної культури проявляється через цінності, оскільки претендент на посаду одержує повну інформацію про організацію, її цінності та місію.

А, організація, своєю чергою, на основі інформації про претендента має можливість перевірити, чи працівник приймає цінності і буде відданим організації. Ефективна система розвитку персоналу безпосередньо залежить від комунікаційної культури, оскільки культура впливає на формування світогляду працівників, мотивує до набуття нових знань, зміцнює бажання розвиватися та реалізовуватися в професійному та особистісному плані. Комунікаційна особливість дає розуміння корпоративної ідентичності завдяки активному впливу ціннісних установок, розвиває почуття організаційної причетності завдяки традиціям, ритуально-церемоніальним процесам, історії та іншим символам культурного змісту.

Комунікаційна особливість передбачає наявність нових комунікаційних ролей, які забезпечують прямий і зворотній зв'язок, що значно полегшує як

управлінські дії, так і процеси виконання професійних завдань. На основі розвитку комунікацій, як інструменту трансляції культури, уможлиблюється одержання інформації про нові методики, технології управління персоналом, вибір яких залежатиме від базових цінностей конкретної організації. Тобто, завдяки комунікаціям набуваються нові знання із світової практики, а завдяки адаптивній функції культури полегшується опір до нововведень. Нові способи взаємодії у форматі інноваційних комунікаційних моделей вимагають також свого впорядкування на етичній основі. Змінюються обставини, змінюються комунікаційні форми і це впливає на зміну поведінкових норм, які завдяки культурному фактору повинні відповідати цінностям і нормам доброчесності [14].

Комунікація та процес прийняття управлінських рішень тісно пов'язані між собою, оскільки якісна комунікація є основою для ефективного управління. Управлінське рішення є важливою частиною управління підприємством. Воно дає змогу менеджерам визначати цілі та дії, що необхідні для досягнення цих цілей, а також оцінювати, досягнення поставлених цілей.

Сучасна теорія управління розглядає три підходи до процесу прийняття управлінського рішення: інтуїтивний, заснований на висновках та раціональний. Інтуїтивні рішення продиктовані відчуттям того, що рішення є правильним. Рішення, засновані на висновках обумовлені знаннями чи попереднім досвідом прийняття управлінського рішення. Раціональні рішення здійснюються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу. Тому, для прийняття оптимального управлінського рішення необхідна організація ефективного комунікаційного процесу на підприємстві. Ключовими складовими ефективних комунікацій є: дані – це неопрацьовані цифри й факти, які відображають окремий аспект діяльності компанії; а також інформація – це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна й доречна [17].

Ефективна комунікація дозволяє збирати різноманітну інформацію з різних джерел і від різних зацікавлених сторін, і це дозволяє керівництву

отримувати необхідну інформацію вчасно та достовірно. Джерелами інформації можуть бути звіти, аналітика, відгуки клієнтів, прогнози ринку та інше. Коли інформація вільно обмінюється між відділами та рівнями керівництва, це робить можливим збагачення та урізноманітнення процесу прийняття рішень.

Ще одним аспектом комунікації, який суттєво впливає на ефективність управління є прийняття колективних рішень. Достовірна, вчасна інформація дає можливість приймати рішення на основі колективного обговорення. Групові обговорення, дискусії та діалоги приводять до більш якісного вирішення складних виробничих питань, сприяють вибору найбільш ефективного варіанту, допомагають уникнути непорозумінь та забезпечують підвищення ефективності управління підприємством. Ефективна комунікація забезпечує можливість обговорення альтернативних варіантів прийняття рішень. Альтернативні рішення використовуються, щоб знайти найкраще можливе рішення пов'язане зі збором інформації з проблеми, яку потрібно вирішити. Інформація може бути отримана від покупців, постачальників, бізнес- партнерів, експертів, управлінського апарату. Менеджер має вирішити, коли припинити збір інформації і почати процес аналізу та підбору альтернативних рішень [17].

Отже, комунікація виступає фундаментальним чинником ефективного прийняття управлінських рішень на підприємстві. Вона забезпечує оперативний обмін важливою інформацією, формує основу для аналітичного мислення та колективного обговорення. Завдяки діалогам, дискусіям та спільному аналізу ситуацій, керівники та працівники можуть глибше зрозуміти виробничі проблеми й знайти оптимальні шляхи їх вирішення.

Налагоджена комунікація дозволяє:

- зменшити ризики непорозумінь і помилок у процесі прийняття рішень;
- об'єднувати зусилля всіх учасників управлінського процесу;
- підвищити обґрунтованість і якість вибору управлінських альтернатив;
- забезпечити прозорість та довіру в організації;
- сприяти швидшій реалізації прийнятих рішень;

- створити атмосферу відкритості та відповідальності.

Таким чином, ефективна комунікація є не просто інструментом, а стратегічним ресурсом управління, що підвищує результативність усієї системи підприємства.

1.3. Способи і методи оцінки комунікацій в управлінні персоналом та реалізації управлінських рішень

Способи і методи оцінки комунікацій в управлінні персоналом та реалізації управлінських рішень спрямовані на виявлення ефективності обміну інформацією, рівня розуміння, швидкості реагування й впливу на результати діяльності. У таблиці 1.3. запропоновані найпопулярніші методи оцінки.

Таблиця 1.3

Методи оцінки комунікацій в управлінні персоналом

Кількісні методи	Якісні методи	Спостереження та моніторинг
1.Опитування та анкетування - дозволяють оцінити задоволеність співробітників комунікацією, розуміння цілей і задач. 2.Контент-аналіз документів - аналіз службових листів, звітів, наказів на предмет повноти, точності та зрозумілості. 3.Оцінка часу на прийняття рішень - визначення, як швидко відбувається ухвалення рішень у результаті ефективного або неефективного обміну інформацією. 4.Індекс відповідності комунікації стратегічним цілям - показує, наскільки комунікаційна	1.Інтерв'ю з працівниками - глибше розуміння емоційного фону комунікації, причин комунікативних бар'єрів. 2.SWOT-аналіз комунікаційної системи - виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у комунікаціях. 3.Метод експертних оцінок - думки керівників, HR-менеджерів, фахівців з корпоративної культури щодо якості комунікацій. 4.Аналіз кейсів та інцидентів - вивчення конкретних ситуацій, де відбувались	1.Спостереження за поведінкою співробітників під час нарад, переговорів. 2.Аналіз зворотного зв'язку у процесі реалізації рішень.

діяльність узгоджується зі стратегічним планом організації.	порушення комунікації або реалізація рішень ускладнювалася.	
---	---	--

Джерело: 14

Методи оцінки комунікацій у процесі прийняття управлінських рішень дозволяють проаналізувати, наскільки ефективно передається, сприймається й використовується інформація, необхідна для ухвалення рішень. У таблиці 1.4. запропоновані найпопулярніші методи оцінки.

Таблиця 1.4

Методи оцінки комунікацій у процесі прийняття управлінських рішень

№ пор.	Назва методу	Характеристика
1.	SWOT-аналіз комунікаційного процесу	Оцінка сильних і слабких сторін внутрішньої комунікації, можливостей покращення та загроз, які можуть перешкоджати ефективному прийняттю рішень.
2.	Метод експертних оцінок	Залучення керівників, HR-фахівців або зовнішніх консультантів для оцінки якості комунікацій в управлінській практиці.
3.	Соціометрія	Використовується для виявлення неформальних каналів комунікації в організації, а також ключових фігур, через яких циркулює важлива інформація.
4.	Контент-аналіз управлінських документів	Оцінка звітів, наказів, листування на предмет точності, зрозумілості й відповідності стратегічним цілям.
5.	Аналіз зворотного зв'язку	Оцінка реакцій співробітників на передані управлінські рішення - через опитування, інтерв'ю, внутрішні опитувальні платформи.
6.	Інтерв'ювання ключових учасників	Проведення глибинних бесід із тими, хто бере участь у прийнятті рішень, щодо якості комунікації та виявлення проблемних моментів.
7.	Аналіз рішень, прийнятих на основі	Вивчення успішних і неуспішних кейсів прийняття рішень, з метою з'ясування, наскільки ефективною була

	комунікацій	комунікація в кожному випадку.
--	-------------	--------------------------------

Джерело: [7-12]

Зазначимо, що інформація – є основною комунікативних зв’язків на будь-якому підприємстві. А тому, варто розуміти, що інформацію та її якість варто оцінювати й за джерелами її походження. Існує п’ять основних джерел внутрішньої комунікації:

1. Керівництво – хто розповсюджує таку інформацію, як стратегії, результати дій підприємств, внутрішню та зовнішню інформацію та іншу важливу загальну інформацію.
2. Команда – між колегами, які працюють разом для досягнення однієї кінцевої мети.
3. Особисті джерела – інструктування людей щодо завдань і ситуацій, роз’яснення та надання інформації індивідуально для кожного.
4. Неформальні бесіди між колегами для обміну інформацією.
5. Ресурси – інтернет, електронна пошта, соціальні мережі, обмін повідомленнями, відеодзвінки, телефон [18].

Наприклад офіційна інформація від керівництва має більшу статусність та значущість на відміну від особистих чи неформальних бесід. Тому і прийняття рішень відбуватимуться з більшою вірогідністю саме по такому принципу. Комунікації стають неефективними, якщо у створенні їх основного повідомлення виникають багато перешкод, які ускладнюють роботу для персоналу: спотворення, інформаційне перенавантаження, неефективна структура організації, некомпетентність працівника, неефективні способи організації роботи та розповсюдження завдань тощо.

Отже, у системі управління персоналом роль комунікації проявляється через взаємодію усіх учасників комунікаційного процесу, комунікаційної культури і компетентності, та системи управління персоналом в цілому. Ефективність комунікацій в системі управління персоналу уможливорюється завдяки поєднанню комунікаційної стратегії й кадрової політики, які в умовах різноманітних викликів оновлюються й набувають ознак випереджувального

реагування на зміни. Беручи до уваги окреслені аспекти, виникає потреба пошуку нових конструкцій та моделей комунікації, здатних забезпечити стійке протистояння викликам. Перспективними є наукові розвідки, спрямовані на формування ефективного механізму взаємодії не тільки в межах внутрішнього середовища організації, але й комунікації у віртуальному просторі з огляду на динаміку цифровізації та актуальність дистанційної зайнятості.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Недобоївської територіальної громади

Недобоївська сільська рада Дністровського району Чернівецької області. Юридична адреса : 60035, Чернівецька обл., Дністровський р-н, с. Недобоївці, вул. Головна 28 а. Код ЄРДПОУ 04416884, телефон 03731-43-2-40, Е-mail: nedoboivtsi14@ukr.net. Офіційний веб-сайт - сайт Недобоївська сільська рада Дністровського району Чернівецької області <https://nedoboivska-gromada.gov.ua>.

Недобоївська територіальна громада утворена 14 серпня 2015 року згідно рішення Чернівецької обласної ради № 123-33/15 «Про утворення Недобоївської сільської об'єднаної територіальної громади Хотинського району Чернівецької області та призначення перших місцевих виборів» та включає чотири населених пункти: с. Керстенці, с. Ставчани, с. Долиняни, с. Недобоївці, згідно по перспективному плану формування територій громад Чернівецької області затвердженого розпорядженням КМУ від 05 травня 2020 року № 595-р до Недобоївської територіальної громади ввійшли с. Владична, с. Ширівці, с. Зарожани.

Недобоївська територіальна громада знаходиться в південно-західній частині Дністровського району. З півночі громада межує з Рукшинською територіальною громадою, на сході межує з с. Ворничани, південно-західна межа проходить з Клішківською територіальною громадою, на півдні з Новоселицькою територіальною громадою.

Територія громади складає 129,5 км². Адміністративним центром громади є село Недобоївці, яке розміщене на відстані 16 км від м.

Хотин, 45 км від районного центру м.Кельменці та 50 км від обласного центру м. Чернівці.

Структура (адміністративний поділ Недобоївської ТГ) наведено на таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура (адміністративний поділ Недобоївської ТГ)

Назва адміністративного центру	Назва старостинських округів	Назва населених пунктів, які увійшли до старостинського округу / ОТГ
Недобоївська сільська рада Дністровського району Чернівецької області	Долинянський старостинський округ	Село Долиняни
	Керстенецький старостинський округ	Село Керстенці
	Ставчанський старостинський округ	Село Ставчани
	Шировецький старостинський округ	Село Ширівці та Владична
	Зарожанський старостинський округ	Село Зарожани

До Недобоївської територіальної громади з центром в селі Недобоївці Дністровського району Чернівецької області входять села із загальною чисельністю населення 11841 чол., а саме: Недобоївці: 2297, Долиняни: 1263, Ставчани: 1343, Керстенці: 1159, Зарожани: 2664, Владична: 1521, Ширівці: 1594. Щільність 95,49 осіб/км².

Керівництво Недобоївської ТГ представляють : Недобоївський сільський голова - Юзва Юрій Михайлович та заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів - Паур Микола Ярославович.

Виконавчий комітет Недобоївської сільської ради складає 21 особа (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Виконавчий комітет Недобоївської сільської ради

Особа	Посада
Юзва Юрій Михайлович	Сільський голова
Паур Микола Ярославович	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів
Тодосійчук Сніжана Григорівна	Секретар сільської ради
Боднарюк Галина Іванівна	Староста Широцького старостинського округу
Заплітна Світлана Дмитрівна	Староста Зарожанського старостинського округу
Грубляк Ростислав В'ячеславович	Староста Керстенецького старостинського округу
Голик Віктор Валентинович	Староста Ставчанського старостинського округу
Баратинський Андрій Анатолійович	Староста Долинянського старостинського округу
Миронець Наталя Дмитрівна	Начальник фінансового відділу
Бекер Анжела Василівна	Начальник відділу бухгалтерського обліку та фінансової звітності
В.о.Бобик Галина Василівна	Начальник відділу освіти, молоді, культури та спорту
Каланча Світлана Миколаївна	Начальник ЦНАПу
Мазур Орися Григорівна	Начальник відділу правового забезпечення та організаційно-кадрової роботи
Колісник Руслан Миколайович	с. Недобоївці
Худіковський Сергій Миколайович	с.Владична
Дудчак Валентина Григорівна	с. Долиняни
Байдан Віктор Трохимович	с.Ставчани
Колодзівський Григорій Іванович	с.Ширівці
Проскурняк Вікторія Олександрівна	с.Керстенці
Тирон Віктор Сергійович	с.Зарожани

Депутати Недобоївської ТГ формують самовисуванці: Скрипкіна Лідія Григорівна, Тодосійчук Сніжана Григорівна, Главацький Валентин Васильович, Гуцул Ігор Іванович, Тирон Лідія Григорівна, Бекер Олександр

Ілларіонович, Голик Василь Іванович, Кваснюк Іван Васильович, Дячук Віктор Афанасійович, Тодосійчук В'ячеслав Іванович, Палій Дмитро Васильович, Балук Сергій Георгійович, Ілюк В'ячеслав Сидорович, Томін Володимир Григорович, а також представники «Радикальної партії Олега Ляшка» - Мацкуляк Михайло Васильович та Сворожинська Наталія Іванівна, представник Чернівецької обласної партійної організації Аграрна партія України - Коцур Віктор Миколайович та член Чернівецької обласної партійної організації Всеукраїнського об'єднання «Батьківщина» - Пайлик Василь Іванович.

Згідно статуту громади (додаток А), у Недобоївській ТГ є власна символіка, які відображають історичні, культурні, соціально-економічні та інші особливості краю (рис.2.1).

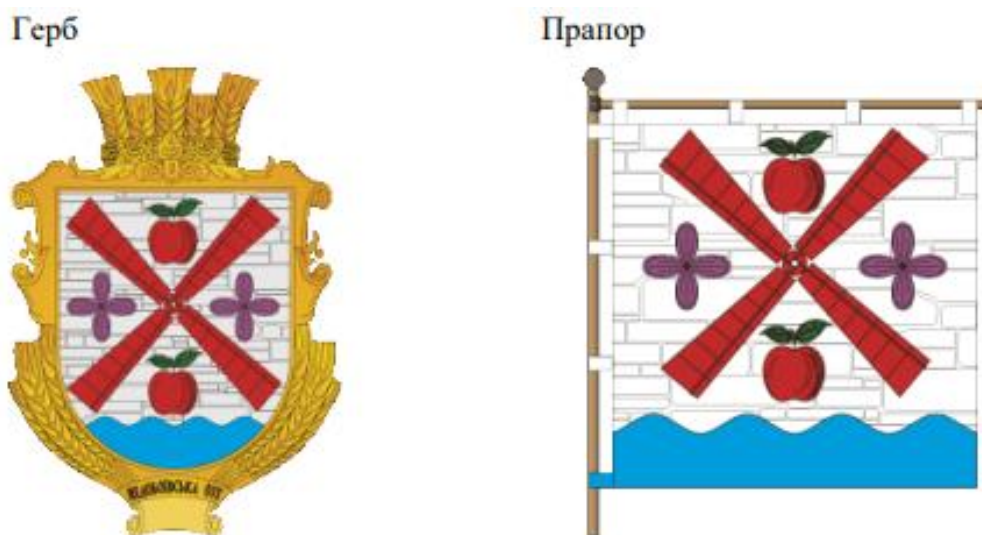


Рис.2.1.Герб та прапор Недобоївської ТГ

Організація та функціонування системи місцевого самоврядування Територіальної громади здійснюється відповідно до положень Конституції та законів України, а також Статуту.

Отже, база дослідження – це Недобоївська сільська рада Дністровського району Чернівецької області, яка знаходиться в південно-західній частині Дністровського району. До Недобоївської територіальної громади з центром в селі Недобоївці Дністровського району Чернівецької області входять села із

загальною чисельністю населення 11841 чол. Керівництво ТГ формують сільський голова та заступник сільського голови, а також виконавчий комітет ради у складі 21 особи. Діяльність Недобоївської ТГ регулюється статутом, розпорядженнями та Законом України про «Місцеве самоврядування».

2.2. Вплив комунікацій на фінансові результати Недобоївської територіальної громади

Комунікація є одним із ключових чинників, що визначають ефективність функціонування будь-якого підприємства. Вона впливає не лише на внутрішню організацію праці, мотивацію персоналу та якість управлінських рішень, а й безпосередньо на фінансові показники - прибутковість, витрати, продуктивність, конкурентоспроможність і стабільність компанії на ринку.

1. Комунікація та зниження витрат

Ефективна внутрішня комунікація допомагає уникнути дублювання завдань, непорозумінь, помилок у роботі персоналу. Наприклад, чітке формулювання інструкцій та регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками дають змогу оперативно виявляти та усувати проблеми. Це, у свою чергу, зменшує витрати, пов'язані з виправленням помилок, простоем обладнання, затримками у виробництві або виконанні замовлень.

2. Комунікація і продуктивність праці

Командна робота, ефективна взаємодія між підрозділами та відділами, а також розуміння працівниками цілей компанії - все це можливе завдяки якісній комунікації. Добре організований обмін інформацією сприяє кращій координації дій, вищій швидкості виконання завдань і зменшенню внутрішніх конфліктів. У результаті - зростає загальна продуктивність, що позитивно впливає на обсяг реалізованої продукції та дохід підприємства.

3. Комунікація і якість обслуговування клієнтів

Клієнтський сервіс є критично важливим для формування лояльності

споживачів та довгострокових прибутків. Якщо в компанії налагоджено внутрішні комунікаційні канали, то працівники швидше отримують необхідну інформацію, швидше реагують на звернення клієнтів, вирішують проблеми, дотримуються єдиних стандартів обслуговування. Це сприяє збереженню клієнтської бази, позитивному іміджу та зростанню доходів.

4. Комунікація і прийняття управлінських рішень

Рішення, ухвалені на основі повної, актуальної та точної інформації, мають вищу ймовірність бути ефективними. Якісна комунікація між менеджерами різних рівнів забезпечує обмін даними, аналітичними звітами, експертними оцінками, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та приймати стратегічно вигідні рішення. Помилки в комунікації можуть спричинити неправильну оцінку ситуації, що матиме прямі фінансові наслідки.

5. Мотивація персоналу та фінансові показники

Комунікація також є інструментом формування мотивації. Коли працівники відчують себе почутими, розуміють цілі компанії, бачать перспективи розвитку - вони працюють з більшим ентузіазмом і відповідальністю. Мотиваційні програми, системи заохочення, прозора політика взаємодії з персоналом - усе це формує сприятливий психологічний клімат, що сприяє зменшенню плинності кадрів, зниженню витрат на пошук та навчання нового персоналу.

6. Управління змінами та інноваціями

Впровадження нових технологій, змін у структурі або стратегії підприємства потребує активного комунікаційного супроводу. Якщо зміни не супроводжуються чітким інформуванням і поясненнями, вони можуть викликати спротив працівників, затримки у впровадженні, а в підсумку - фінансові втрати. Натомість грамотна комунікація сприяє підтримці змін, розумінню їхньої необхідності та прискоренню адаптації.

7. Зовнішня комунікація та ринкова позиція

Зовнішні комунікації - з партнерами, інвесторами, засобами масової інформації, громадськістю - формують ділову репутацію підприємства,

впливають на рівень довіри до нього. Прозора, відкрита комунікація зміцнює позиції компанії на ринку, залучає нових клієнтів і партнерів, відкриває можливості для інвестицій. Все це відображається на зростанні капіталу, обсягу реалізації продукції та прибутковості.

Фінансова звітність Недобоївської територіальної громади (додаток А), дасть можливість зрозуміти динаміку основних показників результативності діяльності (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів Недобоївської територіальної громади

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023-2021	
				Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Бюджетні асигнування	32250086	34603820	70537475	38287389	118,72
Доходи від надання послуг	492757	202154	751613	258856	52,53
Доходи від продажу активів	2570	8879	34127	31557	1227,90
<i>Усього доходів від обмінних операцій</i>	32745413	36814853	71323215	38577802	117,81
Трансферти	7894356	4054384	-	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	406607	29019	32663	-373944	-91,97
<i>Усього доходів від необмінних операцій</i>	7934963	4083403	32663	-7902300	-99,59
<i>Усього доходів</i>	40680376	38898256	71355878	30675502	75,41
Витрати за виконання бюджетних програм	33575731	36221867	75434148	41858417	124,67
Витрати на виготовлення продукції	376929	227393	747844	370915	98,40
Витрати з продажу активів	-	6522	5878	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	176505	18725	88099	-88406	-50,09

Продовження табл. 2.3

<i>Усього витрат за обмінними операціями</i>	34129165	36474507	76275969	42146804	123,49
Трансферти	7894356	4054384	-	-	-
Інші витрати від необмінних операцій	322434	124629	476726	154292	47,85
<i>Усього витрат від необмінних операцій</i>	8216790	4179013	476726	-7740064	-94,20
Усього витрат	42345955	40653520	76752695	34406740	81,25
Профіцит/дефіцит	-1665579	-1755264	-5396817	-3731238	224,02

Аналіз фінансових показників Недобоївської територіальної громади за 2021–2023 роки свідчить про суттєві зміни у структурі доходів і витрат. Зокрема, доходи від обмінних операцій зросли на 117,81%, тоді як доходи від необмінних операцій зменшилися на 99,59%. Водночас витрати за обмінними операціями збільшилися на 123,49%, а за необмінними операціями - зменшилися на 94,20%. Унаслідок цих змін на кінець 2023 року громада зіткнулася з бюджетним дефіцитом у розмірі 3 731 238 грн, що перевищує аналогічний показник 2021 року на 224,02%. Це свідчить про необхідність перегляду фінансової політики з метою стабілізації бюджетного балансу.

Динаміка цих значень наведена на рисунку 2.2.

Ще одним із показників ефективності комунікацій на підприємстві є результати, що формують склад Балансу Недобоївської територіальної громади. Аналіз складу Балансу територіальної громади у контексті ефективності комунікацій на підприємстві:

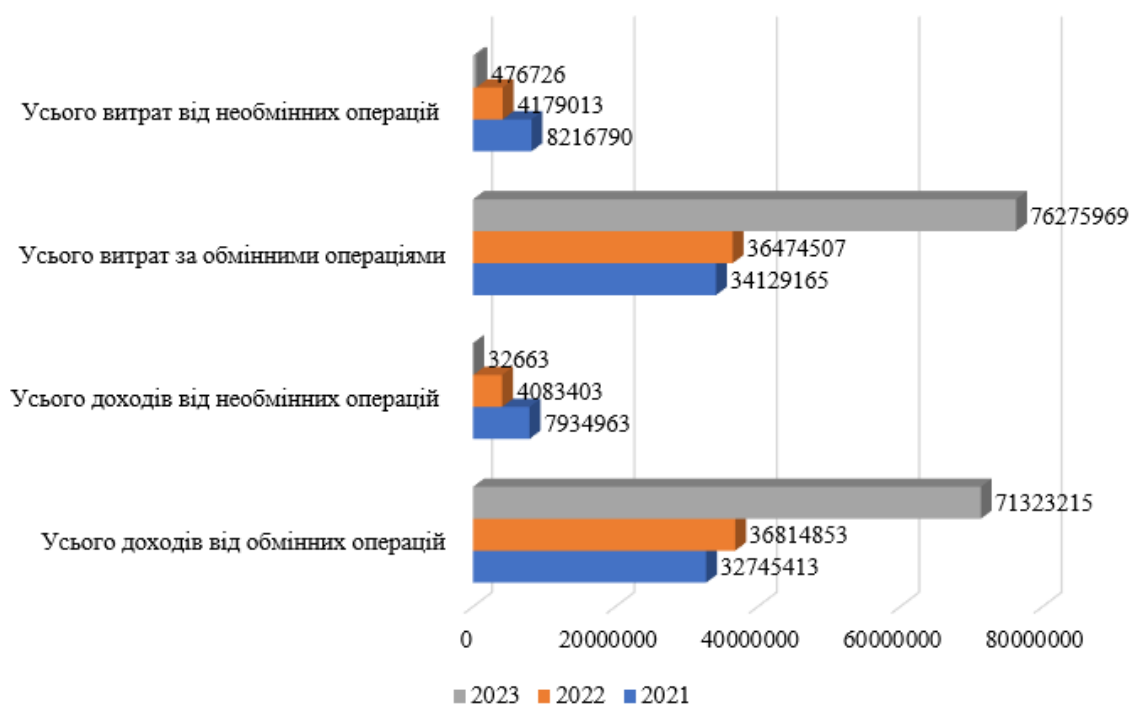


Рис.2.2.Динаміка доходів і витрат Недобоївської територіальної громади

1. Відображає результативність управлінських рішень. Якщо активи громади зростають, це свідчить про ефективну взаємодію між різними управлінськими структурами - тобто комунікації працюють.
2. Показує прозорість фінансових процесів. Чітко сформований і збалансований баланс демонструє відкриту звітність і координацію між фінансовими та адміністративними підрозділами.
3. Сприяє довірі з боку інвесторів і населення. Гармонійна структура балансу, яка постійно оновлюється та зростає, свідчить про те, що інформаційні потоки в громаді є ефективними, а рішення — обґрунтованими.
4. Допомогає виявити слабкі місця в управлінні. Якщо певні активи не приносять очікуваних результатів, це може вказувати на порушення в комунікації або недоліки в координації дій між відділами.

Згідно додатку Б основні показники та їх динаміка за період 2021-2023 рр. наведена на рисунку 2.3.

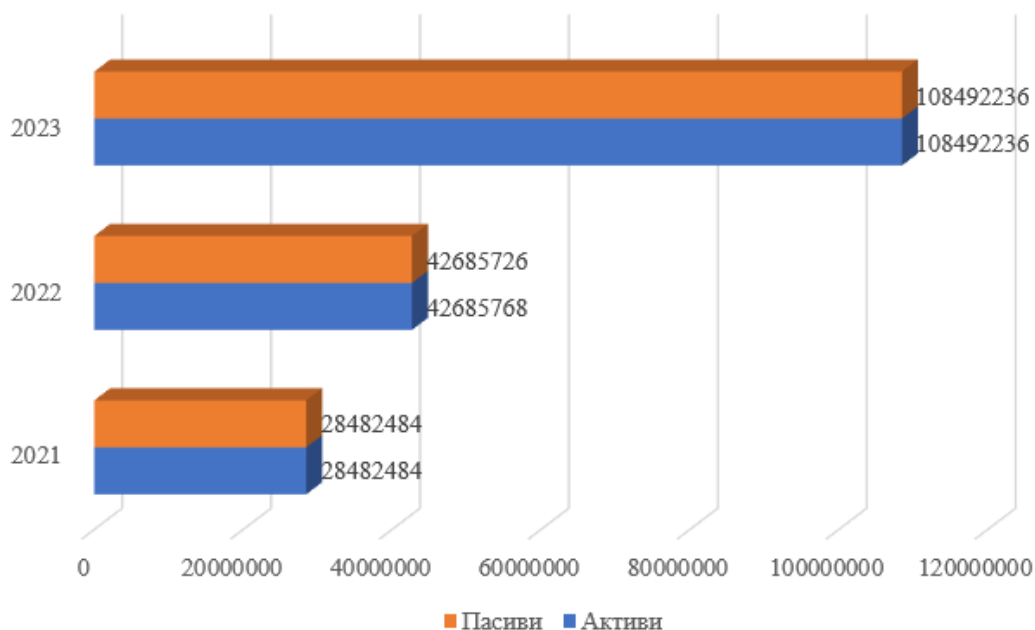


Рис.2.3.Динаміка активу та пасиву Балансу Недобоївської територіальної громади

Дані рисунку 2.3 свідчать про те, що склад балансу Недобоївської територіальної громади значно виріс за період 2021-2023 рр. У 2021 році баланс складав 28482484 грн, у 2022 році – 42685726 грн, а у 2023 році – вже 108492236, що на 280,91% більше ніж на початку досліджуваного періоду.

Суттєве збільшення балансу Недобоївської територіальної громади означає, що загальний обсяг активів громади значно зріс. Це може свідчити про:

- активізацію інвестиційної діяльності,
- зростання доходів від операційних або капітальних джерел,
- надходження субвенцій, грантів чи державної підтримки,
- покращення управління комунальним майном або іншими активами.

Однак важливо зауважити, що зростання балансу саме по собі не гарантує фінансової стійкості: потрібно також аналізувати структуру активів і зобов'язань, ефективність використання ресурсів, рівень дефіциту чи профіциту бюджету.

Щоб оцінити вплив комунікацій на діяльність компанії за звітом про фінансові результати, можна звернути увагу на такі показники:

Основні фінансові показники:

1. Обсяг власних доходів місцевого бюджету. Зростання цього показника може свідчити про ефективну комунікацію з платниками податків та бізнесом. Наприклад, у Недобоївській територіальній громаді обсяг власних доходів зріс з 99 464,4 тис. грн у 2022 році до 134 312,7 тис. грн у 2023 році.

2. Рівень виконання планових показників за власними доходами. Високий рівень виконання плану може вказувати на успішну інформаційну кампанію щодо бюджетного процесу та залучення громадськості.

1. Обсяг надходжень від адміністративних послуг. Збільшення цього показника може свідчити про покращення інформування населення щодо доступних послуг. У Недобоївській територіальній громаді у 2023 році надано 30 982 адміністративні послуги, що принесло до бюджету 1 534 428,42 грн.

Показники участі громади:

1. Кількість та обсяг фінансування громадських проєктів. Зростання кількості поданих та реалізованих проєктів може вказувати на ефективну комунікацію з мешканцями та їхню активну участь у розвитку громади.

2. Рівень задоволеності мешканців муніципальними послугами. Соціологічні опитування можуть показати, наскільки ефективно громада комунікує з населенням щодо надання послуг. Наприклад, в Недобоївській територіальній громаді мешканці оцінили інформативність місцевих телевізійних студій на 3,4 бали з 5 (згідно усного опитування та анкетування)

Комунікаційна активність:

1. Наявність та активність офіційних каналів комунікації. Регулярне оновлення інформації на офіційних веб-сайтах, у соціальних мережах та інших платформах свідчить про прозорість та відкритість влади.

2. Проведення інформаційних кампаній та звітів. Публікація звітів про виконання бюджету та реалізацію програм у доступному форматі сприяє підвищенню довіри населення. Наприклад, експерти радять використовувати інфографіку та соціальні мережі для ефективного донесення інформації до громадян.

Аналіз зазначених показників у динаміці та порівняння з іншими громадами дозволяє оцінити ефективність комунікаційної стратегії територіальної громади. Важливо також враховувати якісні аспекти, такі як рівень довіри населення та їхню активність у громадському житті.

Також нами було проведено анкетування мешканців громади (додаток Б), результати якого можемо відобразити на рисунку 2.4. (опитано було 34 мешканці громади).

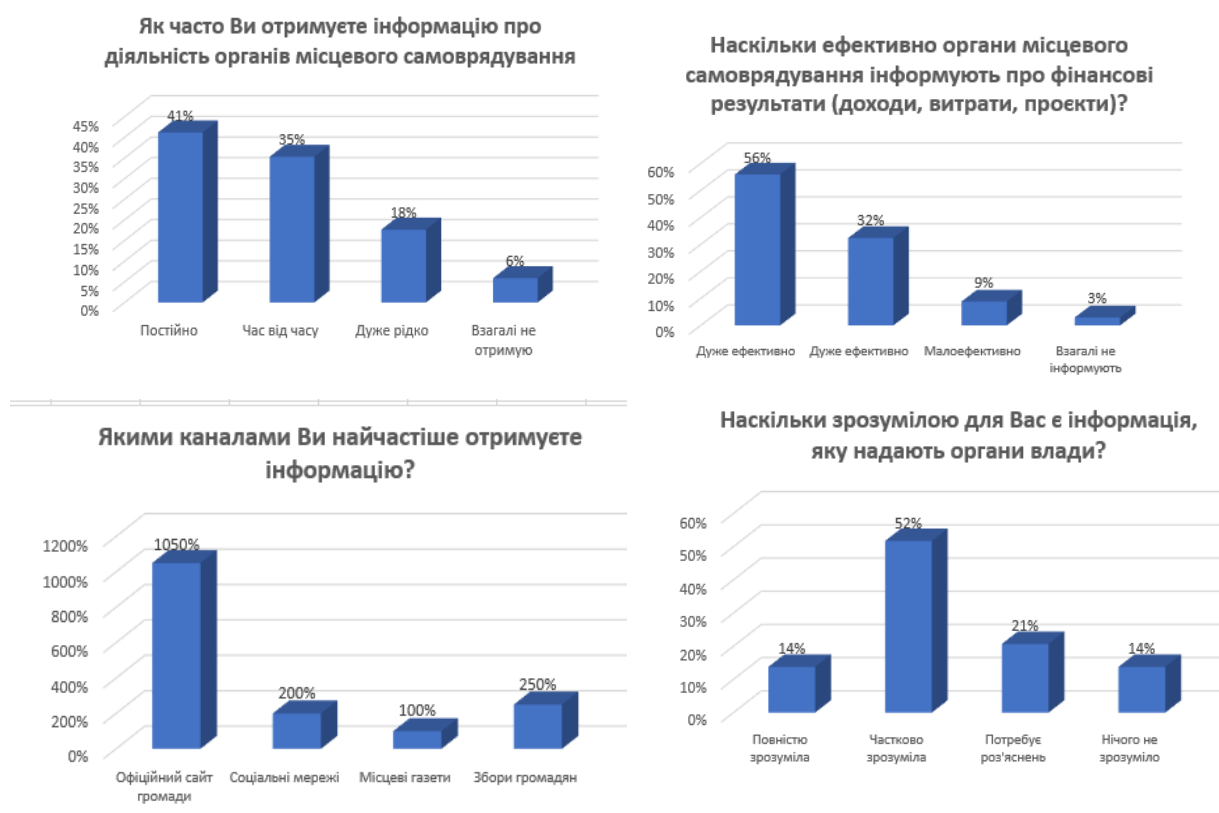


Рис.2.4. Результати опитування мешканців Недобоївської територіальної громади про якість комунікацій

В цілому рівень комунікацій з мешканцями громади є достатнім, але потребує удосконалення з точки зору того, що люди старшого віку звикли до класичних комунікаційних способів, на відміну від молоді, яка активно користується соціальними мережами та сучасними способами передачі інформації.

2.3. Оцінка ролі комунікацій в управлінні персоналом та в процесі прийняття управлінських рішень

Комунікації займають центральне місце в системі управління персоналом та у процесах прийняття управлінських рішень. Від їх ефективності залежить рівень організованості працівників, ступінь залученості до спільних завдань, оперативність виконання планів та якість досягнення стратегічних цілей. Розглянемо детальніше:

1. Роль комунікацій в управлінні персоналом. Ефективне управління персоналом неможливе без добре організованих комунікацій. Основні функції комунікацій у цій сфері включають:

- Передачу інформації: своєчасне інформування працівників про політику, стратегії, плани, зміни в структурі чи процесах.
- Мотивацію: комунікація сприяє формуванню відчуття причетності до спільної справи, що позитивно впливає на мотивацію працівників.
- Формування довіри: прозорість і відкритість у спілкуванні допомагають зменшити чутки, підвищити довіру до керівництва та зміцнити командний дух.
- Розв'язання конфліктів: ефективна комунікація дозволяє виявляти проблеми на ранніх стадіях і вирішувати їх шляхом конструктивного діалогу.
- Розвиток персоналу: постійний обмін інформацією та зворотний зв'язок сприяють професійному росту співробітників.

2. Вплив комунікацій на процес прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення завжди базуються на інформації. Саме тому роль комунікацій у процесі їх прийняття важко переоцінити:

- Збір інформації: завдяки комунікаціям керівники отримують об'єктивні дані про внутрішню ситуацію та зовнішнє середовище.
- Аналіз і синтез інформації: комунікація між департаментами та рівнями управління забезпечує різносторонній підхід до аналізу проблеми.

- Формування варіантів рішень: обговорення різних точок зору сприяє створенню більш ефективних і реалістичних варіантів вирішення проблеми.

- Прийняття і реалізація рішення: рішення мають бути чітко донесені до всіх причетних осіб для його успішної реалізації.

- Контроль за виконанням: постійний комунікаційний обмін забезпечує моніторинг процесу реалізації рішень і дозволяє оперативно вносити корективи.

3. Наслідки неефективної комунікації. Недостатня або неправильна комунікація може призвести до:

- виникнення конфліктів і зниження мотивації персоналу;
- нерозуміння цілей і пріоритетів компанії;
- прийняття помилкових управлінських рішень через дефіцит або спотворення інформації;
- зниження загальної ефективності діяльності підприємства чи громади.

Зобразимо схематично роль комунікацій в управлінні персоналом та в процесі прийняття управлінських рішень (рис.2.5).



Рис.2.5.Схематичне зображення впливу комунікацій на процеси на підприємстві

Джерело: власна розробка

Ефективна система комунікацій є не просто допоміжним інструментом, а базовою умовою успішного функціонування будь-якої організації. В управлінні персоналом вона формує згуртовану команду та сприяє розвитку потенціалу працівників. У процесі прийняття рішень комунікації забезпечують їх обґрунтованість, оперативність і успішну реалізацію. Для підвищення ефективності комунікаційних процесів в органах місцевого самоврядування доцільно впроваджувати сучасні технології комунікацій, проводити навчання персоналу з розвитку навичок ефективного спілкування та створювати відкриті майданчики для обговорення важливих питань.

Ми вважаємо, що комунікація є одним з тих інструментів управління персоналом, адже через комунікацію до персоналу доноситься багато інформації, що призводить до спонукання працівників до дій. Роль у процесі прийняття рішень, адже рішення приймаються на основі зібраної різними комунікативними способами інформація є основою прийняття будь-якого рішення (аналітичного, стратегічного, операційного тощо). Так як комунікація є багатокомпонентним поняттям, вважаємо за доцільне сформувати таблицю та виокремити компоненти комунікації, та їх вагомість в комунікативних процесах (табл.2.3).

Комунікаційний процес в організації базується на обміні інформації протягом адміністрування. Реалізується він під час взаємодії керівництва з підлеглими шляхом зворотного зв'язку, який суттєво поліпшує управлінські можливості. Комунікації на будь-якому підприємстві складні, багатогранні, тісно перетинаються з його спеціалізацією та ієрархією. Результативність обміну даними співвідноситься з необхідністю врахування комунікативних бар'єрів. Удосконалення аналітичних здібностей в галузі усвідомлення

інформації та застосування найкращих методів взаємодії покращує ефекти професійної активності підприємства.

Кожна організація власноруч вирішує, які напрями спілкування найбільш доцільно впроваджувати для досягнення поставлених цілей. Формування ефективного комунікаційного каналу забезпечує гнучкість, сміливість та наявність нестандартних методів щодо розв'язання проблем.

Таблиця 2.3

Вагомість компонент комунікації в процесі управління персоналом та прийнятті управлінських рішень

Компонента	Опис	Вагомість (%)
Передача завдань і цілей	Чіткість і своєчасність доведення інформації	20
Мотивація працівників	Наскільки комунікація впливає на зацікавленість і продуктивність	15
Формування довіри	Відкритість і прозорість у комунікаціях	20
Розв'язання конфліктів	Швидкість та ефективність врегулювання непорозумінь	15
Професійний розвиток	Обмін інформацією для навчання і підвищення кваліфікації	10
Збір інформації	Якість збору даних для управлінських рішень	10
Обговорення альтернатив і формування рішень	Якість колективної роботи над рішеннями	10

Джерело: автор

Підсумовуючи, слід зауважити, що продуктивна реалізація комунікацій на підприємстві спостерігається лише за умови плідного співробітництва керівництва і персоналу. Якісно налагоджені комунікації створюють умови для розкриття творчого потенціалу кадрів. Значущість своєчасного обміну даними визначається в результатах діяльності організації та відбивається на економіці країни в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Штучний інтелект як спосіб удосконалення звичних методів управління комунікаціями

Протягом останніх двох десятиліть штучний інтелект (ШІ) все більше стає фундаментальним аспектом як в особистій, так і в професійній сферах. Цей тренд особливо виразний у галузі управління проєктами, де спостерігається парадигмальне зрушення в напрямку автоматизації для отримання прискореного зворотного зв'язку. Очевидно, що роль ШІ в управлінні проєктами проявляється у його здатності виконувати завдання, такі як збір даних, звітність та прогностичний аналіз, більш послідовно та ефективно, ніж у людей. Цей зростаючий тренд підкреслює потенціал ШІ революціонізувати управління проєктами, дозволяючи керівникам більше уваги приділяти аспектам роботи, що орієнтовані на людей.

Штучний інтелект в останні роки значно змінив спосіб, яким компанії управляють своїми ресурсами та приймають стратегічні рішення. Використання технологій штучного інтелекту у сфері менеджменту не обмежується лише підрахунком даних або автоматизацією процесів; це стає ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг та оптимізації бізнес-процесів. Нижче розглянемо кілька аспектів застосування та переваг використання штучного інтелекту в менеджменті.

Застосування штучного інтелекту в менеджменті:

1. Аналітика та прогнозування: Кожного дня з'являється все більше програм та сервісів, які спрощують роботу менеджерам в сфері аналітики. Штучний інтелект дозволяє обробляти величезний обсяг даних та визначати залежності, що робить його ідеальним інструментом для аналізу ринків,

тенденцій та прогнозування майбутніх подій. Менеджери можуть отримати цінні інсайти для прийняття ефективних стратегічних рішень.

2. Автоматизація рутинних завдань: Штучний інтелект дозволяє автоматизувати багато рутинних операцій, звільняючи час менеджерів для вирішення найважливіших завдань та творчого мислення.

3. Ефективне управління ресурсами: Системи штучного інтелекту можуть допомагати в управлінні людськими ресурсами, визначаючи оптимальні шляхи розвитку персоналу та підвищення продуктивності праці. Штучний інтелект має можливість оцінювати продуктивність персоналу і давати звітність менеджеру по кожному працівнику.

4. Персоналізація: Кожен клієнт та співробітник – унікальний. Однаковий підхід до кожного не спрацює, тому штучний інтелект має можливість адаптувати свій підхід до кожної особистості. Для клієнтів які бажають швидко отримати інформацію – штучний інтелект надасть її без зайвих розмов, а співробітнику який бажає отримати детальну аналітику – пояснить кожну деталь. Це все можливо завдяки індивідуального підходу до кожного.

Переваги використання штучного інтелекту в менеджменті:

1. Швидкість та точність: Коли раніше для обробки даних потрібен був цілий аналітичний відділ - тепер автоматизовані системи штучного інтелекту можуть обробляти величезні обсяги інформації за дуже короткий час, забезпечуючи точні та оперативні результати. Це допоможе зменшити витрати компанії на трудові ресурси, та підвищить ефективність аналітичного відділу.

2. Зменшення ризиків: Аналіз даних та прогнозування за допомогою сервісів штучного інтелекту дозволяють менеджерам передбачити можливі ризики та приймати заходи для їх запобігання. Штучний інтелект має можливість запропонувати варіанти вирішення критичних ситуацій, що полегшить антикризовий менеджмент.

3. Підвищення продуктивності: Автоматизація багатьох завдань дозволяє використовувати ресурси більш ефективно і дати менеджерам сфокусуватися на стратегічних рішеннях.

4. Інновації та конкурентоспроможність: Компанії, які успішно впроваджують штучний інтелект, стають більш гнучкими та готовими до впровадження інновацій, що дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність на ринку.

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій питання удосконалення систем управління комунікаціями набуває особливої актуальності. Традиційні методи комунікації, які базуються переважно на людських ресурсах та статичних каналах зв'язку, вже не завжди відповідають потребам високої швидкості обміну інформацією, її персоналізації та аналітичної обробки. Використання штучного інтелекту (ШІ) відкриває нові можливості для якісного оновлення методів управління комунікаційними процесами. ШІ дозволяє:

- автоматизувати обробку великих обсягів інформації в режимі реального часу;
- забезпечити глибшу персоналізацію комунікацій для різних груп стейкхолдерів;
- прогнозувати поведінку учасників комунікаційного процесу на основі аналізу даних;
- підвищити оперативність прийняття рішень;
- зменшити вплив людського фактора на викривлення інформації;
- виявляти ризики та потенційні проблеми на ранніх стадіях через системи моніторингу [23,28].

Таким чином, інтеграція інструментів штучного інтелекту у систему управління комунікаціями не лише підвищує ефективність внутрішньої та зовнішньої взаємодії організацій, а й сприяє їхній адаптивності до швидкозмінного середовища. Саме тому розгляд ШІ як інструменту

удосконалення комунікацій є надзвичайно актуальним у контексті цифрової трансформації управлінських практик.

Одним із популярних інструментів ШІ в процесі комунікацій є чат-боти. Вони є програмними агентами, які імітують людське спілкування в текстовій або голосовій формі, дозволяючи забезпечувати взаємодію між організацією та її цільовою аудиторією в автоматичному режимі.

У режимі самообслуговування чат-бот може вирішувати такі бізнес-завдання для різного роду підприємств [22, 23, 26]:

- класифікація переваг і потреб клієнта (мова спілкування, актуальне питання, проблема, скарга тощо);
- ідентифікація та автентифікація клієнта;
- перегляд і зміна клієнтом своїх персональних даних;
- перегляд даних білінгу та системи лояльності;
- надання клієнту персоналізованих комерційних пропозицій;
- приймання замовлень і платежів;
- підтримка щодо придбаних продуктів і послуг (інформування про зміну умов, обслуговування сервісних звернень і т.д.);
- бронювання квитків, готелів, автомобілів, столика в ресторані тощо.

Це далеко не повний перелік можливостей використання чат-бота в режимі самообслуговування. Зона застосування може розширюватися в залежності від виду бізнесу компанії та портрета типового клієнта. Якщо проблему клієнта неможливо вирішити в автоматичному режимі, або клієнт не бажає з яких-небудь причин взаємодіяти з чат-ботом - необхідно передбачити в ITR точки переходу до чат-сесії з оператором контакт-центру.

У режимі супроводу «живого» спілкування чат-бот може забезпечити:

- відстеження робочого часу контакт-центру (інформування, пропозиція зворотного виклику, планування взаємодії в робочий час з урахуванням побажань клієнта);
- ініціацію чат-сесій з урахуванням переваг і потреб клієнта, зібраних в ході роботи автоматичної частини системи - скриптів ITR;

- зберігання повідомлень до моменту підключення оператора;
- трансляцію повідомлень між клієнтом та оператором контакт-центру;
- підтримку шаблонів повідомлень оператора для швидких відповідей і розширення функціональності (посилання мультимедійного контенту, інструкцій і т.п.);

- нагадування клієнту про «тайм-аут» очікування відповідей;
- закриття чат-сесії при тривалій неактивності клієнта;
- оцінку задоволеності клієнта після завершення чат-сесії.

Також чат-бот може виконувати ряд сервісних функцій, таких як:

- зберігання даних про клієнта (ім'я, дата візиту, кількість візитів, мова спілкування, сесії з оператором контакт-центру і т.п.);
- зберігання історії повідомлень;
- збір статистики (кількість і тривалість сесій, кількість клієнтів, статистика задоволеності клієнтів і т.п.);
- формування аналітичної звітності на підставі зібраної інформації.

Ключові переваги використання чат-бота для компанії:

- можливість інтеграції в «єдине вікно» різних каналів комунікацій з клієнтом (Skype, Viber, Telegram, Facebook, чат на сайті та багато інших);
- зниження навантаження на операторів контакт-центру;
- економія на телефонних дзвінках і SMS шляхом переведення клієнтів в безкоштовні канали комунікацій;
- надання розширеної статистики взаємодії з клієнтом;
- можливість підключення різних функцій самообслуговування;
- низька вартість володіння.

Переваги використання чат-бота для клієнта [22,28]:

- можливість вибору зручного каналу спілкування (з-поміж підтримуваних месенджерів);
- можливість оперативного зв'язку з компанією;
- можливість вирішення проблеми в одному каналі;

- персоналізоване спілкування - відсутність необхідності повторного уточнення інформації про себе та тематики попередніх звернень;
- релевантна і детальна інформація по питанню.

А тепер уявімо що буде, якщо ми створимо чат бот для Недобоївської територіальної громади. На рисунку 3.1 спробуємо змодельювати основні запити до Недобоївської територіальної громади.

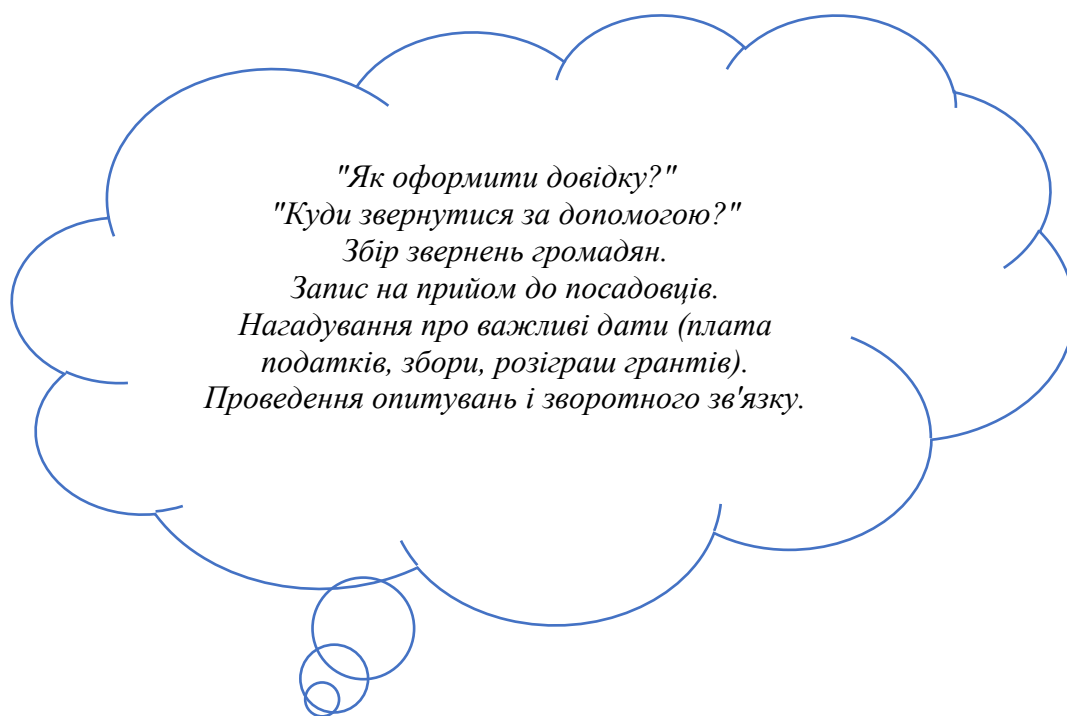


Рис.3.1. Запити до чат-боту Недобоївської територіальної громади

Основні прогностні зміни після впровадження чат-боту Недобоївської територіальної громади:

1. Поліпшення доступу до інформації
 - Мешканці зможуть швидко отримувати відповіді на запитання: розклад роботи адміністрації, порядок оформлення документів, інформацію про субсидії, події в громаді.
 - Бот працюватиме 24/7, що особливо зручно для людей, які не можуть звернутися до установ у робочий час.
2. Зменшення навантаження на працівників громади
 - Частину рутинних завдань (відповіді на часті запитання, первинне консультування) чат-бот візьме на себе.

- Працівники зможуть зосередитися на вирішенні складніших питань [30-31].

3. Підвищення рівня залучення мешканців

- Через бот можна організовувати опитування, голосування, збирати ідеї та скарги мешканців.

- Бот може нагадувати про важливі події (збори, публічні обговорення, спортивні заходи).

4. Формування довіри до влади

- Відкритий і зручний канал комунікації допоможе підвищити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування.

- Мешканці бачитимуть, що їхні запити обробляються швидко і ефективно.

5. Розвиток цифрової грамотності

- Використання чат-бота сприятиме поширенню цифрових навичок серед мешканців різного віку.

Створення чат-бота для Недобоївської територіальної громади - це не лише технологічний крок уперед, а й стратегічний інструмент для побудови відкритого, ефективного та сучасного управління громадою.

3.2. Моделювання уніфікованої оцінки комунікаційної складової та її ролі у територіальних громадах

В умовах децентралізації та розвитку місцевого самоврядування особливого значення набуває ефективна комунікація між органами влади та мешканцями громад. Наразі бракує єдиної уніфікованої методики оцінки якості комунікацій, що ускладнює порівняння результативності управління в різних громадах.

Комунікації відіграють вирішальну роль у територіальних громадах, сприяючи координації дій, обміну знаннями та досвідом, формуванню громадської думки та реалізації місцевих ініціатив. Ефективна комунікація між

громадянами, місцевою владою та іншими зацікавленими сторонами є ключем до прозорості, участі громадян та ефективного управління громадою.

Для ефективної реалізації діяльності громадської, політичної або комерційної організації необхідне якісне впровадження, окрім загальної стратегії розвитку установи, ще й комунікаційної стратегії, яка включатиме уніфіковану систему оцінювання комунікаційної діяльності: ретельно продуманої, ціннісної, розпланованої за календарем, мати розроблені формати інформації та ключові повідомлення, антикризовий план на випадок виникнення труднощів або конфліктних ситуацій тощо.

Розроблена уніфікована систему оцінювання комунікаційної діяльності дозволить: об'єктивно вимірювати ефективність комунікацій; порівнювати громади між собою; визначати вплив комунікацій на загальні результати управління; виявляти напрями для удосконалення.

За результатами спостережень, аналіз теоретичної частини, ми пропонуємо оцінювати роль комунікаційної складової у територіальних громадах включати такі показники: інформування, взаємодія, прозорість, довіра, цифровізація (рис.3.2). Далі спробуємо описати етапи моделювання уніфікованої оцінки комунікаційної складової та її ролі у територіальних громадах:

1. Визначення ключових критеріїв оцінки.
2. Призначення вагомості для кожного критерію: (ми вважаємо, що вагомість для кожного критерію наступна: інформування – 25%, взаємодія – 25%, прозорість – 20%, довіра – 20%, цифровізація – 10%.
3. Вимірювання: інформаційних повідомлень, громадських слухань, голосування тощо).
4. Створення інтегрального індексу оцінки: Підрахунок загальної оцінки за формулою на основі критеріїв та їх ваг.
5. Впровадження та тестування моделі у реальних громадах.

	<i>Що маєтись на увазі:</i>	<i>Чому важливо:</i>	<i>Приклад:</i>
Інформування	Регулярне, своєчасне та повне надання мешканцям інформації про діяльність органів влади, важливі події, рішення та можливості.	- Інформованість мешканців - це основа їхньої активної участі в житті громади. - Без належної комунікації люди не знають про свої права, можливості чи обов'язки. - Своєчасне інформування зменшує кількість чуток і недовіри.	Публікація бюджету громади, оголошення про громадські слухання, інструкції щодо отримання допомоги тощо.
Взаємодія	Двостороння комунікація, коли не тільки влада інформує населення, а й активно слухає, збирає думки і враховує їх при прийнятті рішень.	- Забезпечує реальну участь громади у процесах управління. - Сприяє кращому розумінню потреб мешканців. - Створює відчуття причетності людей до змін у своїй громаді.	Організація громадських обговорень, онлайн-опитування, збір пропозицій щодо розвитку території.
Довіра	Рівень впевненості мешканців у тому, що влада діє в їхніх інтересах, виконує обіцянки і працює відкрито.	- Без довіри будь-яка ініціатива влади може стикнутися з опором або байдужістю. - Довіра забезпечує стабільність і підтримку змін. - Висока довіра стимулює активність громадян і залучення інвестицій.	Позитивні оцінки роботи влади у соціопитуваннях, готовність мешканців брати участь у спільних проєктах.
Прозорість	Відкритий доступ до інформації про витрати бюджету, плани розвитку, звітність за результатами діяльності.	- Допомогає запобігти корупційним ризикам. - Формує довіру до влади шляхом чесного і відкритого діалогу. - Дозволяє мешканцям контролювати виконання обіцянок і планів.	Публікація детальних звітів про використання коштів на офіційному сайті громади.
Цифровізація	Використання сучасних цифрових технологій для поширення інформації, зворотного зв'язку, організації послуг і комунікацій.	- Підвищує доступність комунікацій для різних категорій громадян. - Скорочує час отримання послуг та інформації. - Відповідає викликам сучасного світу, де більшість населення активно користується інтернетом.	Наявність веб-сайту громади, чат-бота для консультацій, онлайн-запису на прийом до посадовців.

Рис.3.2 Основні критерії оцінки комунікацій у територіальних громадах

Ми вважаємо, що така уніфікована система дасть можливість: розуміти реальний стан справ, виявити слабкі місця у комунікації, покращити управління громадою, мати конкурентну перевагу, відповідати сучасним вимогам.

Попри те, важливо ще вміти оцінювати саму якість комунікації, а не тільки її роль. Д.Штефанич та О.Дячун [24] чітко пояснюють роль комунікативної політики та її ефективності в діяльності підприємства. Під комунікативною ефективністю розуміють питому вагу осіб цільової аудиторії, які ознайомлені з відповідними заходами комунікаційної політики. На перший погляд такий підхід виглядає доволі переконливим. Однак варто зауважити, що на зведений показник іміджу впливають не тільки засоби комунікаційної політики, а й інші фактори, які прямого відношення до неї не мають (сервісне обслуговування, рівень етики, соціальна відповідальність тощо). Тому ставити знак рівняння між рівнем іміджу підприємства і комунікативною ефективністю недоцільно. З огляду на вищенаведене трактування сутності комунікативної ефективності, її оцінка може бути визначена на основі такого коефіцієнта:

$$E_k = O_o / C_a,$$

де E_k – коефіцієнт комунікативної ефективності комунікаційної політики;

O_o – кількість осіб цільової аудиторії, яка ознайоmlена з засобами комунікаційної політики;

C_a – загальна чисельність осіб цільової аудиторії.

Такий показник вважаємо є додатковим інструментом, що дасть можливість зрозуміти якість самої комунікації як в середині організації, так і поза її межами.

3.3. Удосконалення реалізації управлінських рішень за допомогою ефективних комунікацій

Ефективні комунікації є невід’ємним елементом успішної реалізації управлінських рішень у сучасних умовах функціонування територіальних громад. Якість управлінської діяльності напpямую залежить не лише від правильності ухвалених рішень, а й від того, наскільки швидко, чітко та прозоро вони доводяться до виконавців і населення.

На формування управлінських рішень органу виконавчої влади має вплив багато різноманітних факторів. До найважливіших з них можна віднести:

1) Ступінь ризику - фактор, завдяки якому існує імовірність прийняття неправильного управлінського рішення, яке може несприятливо вплинути на організацію. Ризик – фактор (пов'язаний із зростанням відповідальності), який керівники враховують при формуванні рішення.

2) Час - фактор, з дефіцитом якого керівник обмежує свої можливості достовірно проаналізувати усі можливі альтернативи ухвалення управлінського рішення.

3) Ступінь підтримки керівника колективом - цей фактор враховує те, що нових керівників сприймають не відразу. Якщо взаєморозуміння і підтримки підлеглих не вистачає, то проблему потрібно вирішувати за рахунок своїх особистих рис, які сприятимуть виконанню сформованих управлінських рішень.

4) Особисті якості керівника - це здібності керівника для формування вірних управлінських рішень, незалежно від того, як приймаються рішення і як відповідає за них керівник.

5) Політика організації - вплив суб'єктивних факторів (статус, влада, престиж, легкість виконання) при формуванні того чи іншого управлінського рішення органу виконавчої влади. Кінцевим результатом формування рішення органу виконавчої влади є саме управлінське рішення, яке є первинним, базовим елементом процесу управління, завдяки якому функціонує організація за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту [25, с.34].

В американській школі формування управлінських рішень [32] керівники на перший план ставлять все, що пов'язано з рішенням і виходить з нього, а не про саме управлінське рішення. Тому і залежно від проблеми визначається і кількість етапів формування управлінського рішення:

1. Діагноз проблеми - це перший етап на шляху її рішення, на якому встановлюють причини (симптоми) утруднень чи наявності можливостей.

Встановлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Для оптимальної роботи з виявлення причин виникнення проблеми керівники не допускають надлишку інформації і збирають та аналізують лише релевантну (яка відповідає стану проблеми).

2. Формування обмежень і критеріїв прийняття рішень - аналізуючи цей етап визначають діапазон у якому в-подальшому формується управлінське рішення. Обмеження, що пов'язані в одне ціле з наявними ресурсами, конкуренцією та іншим, створюють безліч варіантів альтернативи в залежності від ситуації та конкретних керівників-менеджерів. На додаток до ідентифікації обмежень визначають стандарти, що дозволяють оцінити альтернативні варіанти вибору (критеріїв).

3. Визначення альтернатив – на цьому етапі проводиться відбір найкращих альтернатив вирішення проблеми формування управлінських рішень.

4. Оцінка альтернатив – проаналізувавши альтернативи визначаються ймовірність реалізації, переваги, недоліки кожного альтернативного рішення.

5. Вибір альтернатив – на даному етапі проводиться визначення раціонального вирішення формування управлінського рішення органу виконавчої влади. На нашу думку, при дефіциті часу досить важко прийняти оптимальне управлінське рішення органу виконавчої влади. Практика американських менеджерів показує, що керівник обмежується «задовільним» рішенням, а не «максимізуючим» [27].

Беручи до уваги американську модель, де роль комунікацій мало помітна ми пропонуємо основні напрями удосконалення реалізації управлінських рішень із врахування ефективних комунікацій (рис.3.3):

1. Забезпечення прозорого процесу прийняття рішень [31]:
 - Відкрите обговорення проектів рішень із залученням громадськості.
 - Публікація проектів рішень на офіційних ресурсах громади.
 - Налагодження постійного діалогу з мешканцями через збори, консультації, електронні платформи.

2. Оперативне інформування про прийняті рішення [36]:

- Використання різних каналів комунікації (офіційний сайт, соціальні мережі, мобільні додатки, SMS-розсилки).
- Створення коротких, зрозумілих повідомлень, які пояснюють суть прийнятих рішень і їхню важливість для громади.



Рис.3.3. Удосконалення реалізації управлінських рішень за допомогою ефективних комунікацій територіальних громад

3. Залучення мешканців до реалізації рішень [37]:

- Проведення роз'яснювальних кампаній про значення ухвалених заходів.

- Залучення активних громадян до реалізації проектів (волонтерство, дорадчі органи, робочі групи).

4. Встановлення зворотного зв'язку [38]:

- Створення систем для збору відгуків про процес виконання рішень (анкети, опитування, чат-боти).

- Аналіз зібраних даних для корекції і вдосконалення подальших дій.

5. Використання цифрових технологій [39-40]:

- Автоматизація процесів комунікації за допомогою чат-ботів, CRM-систем, електронних платформ участі.

- Створення інтерактивних платформ, де мешканці можуть стежити за етапами виконання рішень.

Таким чином, комунікація стає ключовим фактором не тільки інформування, а й залучення мешканців до реального управління громадою.

Процес прийняття управлінського рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, сукупність циклічних послідовних дій, що складаються з окремих етапів і процедур, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану з метою досягнення бажаної цілі чи вирішення проблем організації.

Передбачається, що рішення, пов'язане з управлінням організацією, повинно бути раціональним. Даним терміном описуються послідовні й погоджені варіанти вибору, здатні дати максимально вигідний результат з врахуванням всіх найважливіших обмежень. Під цим мається на увазі, що менеджери прагнуть вибирати послідовні й максимально вигідні варіанти в рамках певних обмежень. В ідеалі людина, що приймає повністю раціональні рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною. Вона повинна уміти точно визначити проблему й намітити чітку мету. Крім того, етапи ідеального процесу ухвалення рішення повинні послідовно підводити його до вибору варіанта, що максимально підвищує ймовірність досягнення наміченої мети. Передумовами раціональності рішення є: чіткість проблеми;

орієнтованість на досягнення мети, знання варіантів, чіткість переваг, сталість переваг, відсутність тимчасових або матеріальних обмежень, максимальна віддача.

Удосконалення реалізації управлінських рішень через ефективні комунікації є ключовим чинником розвитку територіальних громад. Завдяки відкритому та прозорому обміну інформацією між органами місцевого самоврядування, громадянами та іншими зацікавленими сторонами, забезпечується краще розуміння потреб громади. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, які відповідають реальним соціально-економічним умовам.

Ефективні комунікації сприяють підвищенню довіри населення до органів влади. Коли громада отримує чітке пояснення рішень, бачить послідовність у діях керівництва та має можливість впливати на процеси управління, формується активне громадянське суспільство. Це, в свою чергу, забезпечує більшу підтримку управлінських ініціатив та зменшує ризики соціального напруження.

Крім того, ефективна комунікація дозволяє швидко реагувати на зміни, виявляти проблеми на ранніх етапах і мобілізувати ресурси для їх вирішення. Це особливо важливо в умовах децентралізації, коли територіальні громади отримують більше повноважень, але й відповідальність за розвиток зростає. Своєчасна та достовірна інформація полегшує координацію дій між різними структурами та підвищує загальну ефективність управління.

Нарешті, комунікації створюють платформу для навчання та розвитку як керівників громад, так і мешканців. Через відкритий діалог, публічні обговорення, освітні кампанії громади можуть формувати спільне бачення майбутнього. У результаті зростає стратегічне мислення, здатність до планування і сталого розвитку. Таким чином, ефективна комунікація - це не лише засіб передачі інформації, а й потужний інструмент зміцнення демократії на місцевому рівні.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило отримати такі результати:

1. Визначено, що комунікації в управлінні персоналом - це процес обміну інформацією між керівництвом і працівниками з метою забезпечення ефективної діяльності організації. Комунікації дозволяють передавати завдання, координаційні дії, мотивувати працівників і створювати сприятливу атмосферу для реалізації організаційних цілей. Характерні ознаки комунікацій в управлінні персоналом є адаптивність, регулярність, точність, зрозумілість тощо.

2. В результатів дослідження виявлено взаємозв'язок комунікацій та процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві, що є надзвичайно тісним і визначальним для досягнення ефективності управлінської діяльності. Комунікації забезпечують передачу управлінських рішень від керівництва до виконавців, пояснюють зміст поставлених завдань, очікувані результати та терміни виконання. Саме через якісний обмін інформацією формується розуміння цілей, мотивація працівників і координація їхніх дій. Крім того, ефективна комунікація дозволяє налагодити зворотний зв'язок, що дає змогу вчасно виявляти проблеми в реалізації рішень та коригувати управлінські дії. Без належного комунікаційного забезпечення навіть найбільш обґрунтовані рішення можуть бути неправильно сприйняті, невиконані або реалізовані з відхиленнями, що знижує загальну результативність підприємства.

3. Визначено, що способи і методи оцінки комунікацій в управлінні персоналом та реалізації управлінських рішень спрямовані на виявлення ефективності обміну інформацією, рівня розуміння, швидкості реагування й впливу на результати діяльності. Методи оцінки комунікацій в управлінні персоналом – це кількісні, якісні, спостереження та моніторинг. Методи оцінки комунікацій у процесі прийняття управлінських рішень – це SWOT-аналіз комунікаційного процесу, метод експертних оцінок, соціометрія, контент-

аналіз управлінських документів, аналіз зворотного зв'язку, інтерв'ювання ключових учасників, аналіз рішень, прийнятих на основі комунікацій.

4. Недобоївська сільська рада (ТГ) Дністровського району Чернівецької області знаходиться в південно-західній частині Дністровського району. Визначено, що до Недобоївської ТГ входять села із загальною чисельністю населення 11841 чол. Бюджет на 2023 рік: 89–93 млн грн. Джерела надходжень: податки від підприємців, державні субвенції. Податкова політика: врівноважені ставки оподаткування для всіх населених пунктів громади. Комунікація є одним із ключових чинників, що визначають ефективність роботи Недобоївської ТГ та є основним фактором, що формують його фінансові результати.

5. Оцінено вплив комунікацій на фінансові результати Недобоївської територіальної громади і визначено його фінансовий стан вцілому. Аналіз свідчить про суттєві зміни у структурі доходів і витрат. Зокрема, доходи від обмінних операцій зросли на 117,81%, тоді як доходи від необмінних операцій зменшилися на 99,59%. Водночас витрати за обмінними операціями збільшилися на 123,49%, а за необмінними операціями - зменшилися на 94,20%. Унаслідок цих змін на кінець 2023 року громада зіткнулася з бюджетним дефіцитом у розмірі 3 731 238 грн, що перевищує аналогічний показник 2021 року на 224,02%. Це свідчить про необхідність перегляду фінансової політики з метою стабілізації бюджетного балансу. Склад балансу Недобоївської територіальної громади значно виріс за період 2021-2023 рр. У 2021 році баланс складав 28482484 грн, у 2022 році – 42685726 грн, а у 2023 році – вже 108492236, що на 280,91% більше ніж на початку досліджуваного періоду.

6. Визначено, що ефективна система комунікацій є не просто допоміжним інструментом для Недобоївської ТГ, а базовою умовою успішного функціонування будь-якої організації. В управлінні персоналом вона формує згуртовану команду та сприяє розвитку потенціалу працівників. У процесі прийняття рішень комунікації забезпечують їх обґрунтованість, оперативність і

успішну реалізацію. Для підвищення ефективності комунікаційних процесів в органах місцевого самоврядування доцільно впроваджувати сучасні технології комунікацій, проводити навчання персоналу з розвитку навичок ефективного спілкування та створювати відкриті майданчики для обговорення важливих питань.

7. Запропоновано основні прогностичні зміни після впровадження чат-боту Недобоївської територіальної громади: поліпшення доступу до інформації, зменшення навантаження на працівників громади, підвищення рівня залучення мешканців, формування довіри до влади, розвиток цифрової грамотності.

8. Сформовано уніфіковану систему оцінки комунікацій у територіальних громадах, яка базується на основних критеріях, як інформування, взаємодія, довіра, прозорість та цифровізація дасть можливість: розуміти реальний стан справ, виявити слабкі місця у комунікації, покращити управління громадою, мати конкурентну перевагу, відповідати сучасним вимогам.

9. Запропоновано схему щодо удосконалення реалізації управлінських рішень за допомогою ефективних комунікацій територіальних громад, яка сприятиме забезпеченню прозорого процесу прийняття рішень, оперативному інформуванню про прийняті рішення, залученню мешканців до реалізації рішень, встановленню зворотного зв'язку, використанню цифрових технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Павлович О. Сутність та моделі міжкультурної бізнес-комунікації в адміністративному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-68>
2. Пенюк В. О. Вплив інтернет-технологій на комунікативну культуру суспільства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2023. №6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8979>
3. Сидоренко О., Черемський І. Засоби організації системи комунікації на ІТ-підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. Вип. 8. С. 135-141. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-18>
4. Закорко В. Тенденції розвитку HR – менеджменту в умовах діджиталізації. URL: <https://is.gd/8VlJOI>
5. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 20–25.
6. Кривенко В.В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/11.pdf>
7. Тлумачний словник. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>
8. Пріма Р.М., Замелюк М.І., Триндюк В.А. Комунікативна мобільність майбутнього педагога-вихователя: теоретичний аспект. *Наукові записки*. Серія: Педагогічні науки. 2020. Випуск 191. С. 24–28. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1195724>.
9. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>
10. Іщук Н., Іщук С. Поняття комунікації: множинність конотація. URL: <https://is.gd/5RwjJe>
11. Ярошук Д.І. До питання про визначення понять «спілкування»,

- «комунікація» та їхнє співвідношення. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/8676/1/Yaroshchuk_I.PDF
12. Бацевич Ф. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики : підручник / Ф. С. Бацевич. К. : Академія, 2004. - 344 с.
13. Павленко Т.В. Основні психологічні підходи визначення поняття «комунікація». URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v9/i9/47.pdf>
14. Захарчин Г. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125>
15. Організація комунікаційних процесів у сфері обслуговування. URL: https://pidru4niki.com/17650302/menedzhment/organizatsiya_komunikatsiynih_prot_sesiv_sferi_obsługovuvannya
16. Комунікації на підприємстві. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14066/>
17. Вітер О.М., Килин О.В., Свелеба Н.А. Вплив комунікацій на ефективність прийняття управлінських рішень вплив комунікацій на ефективність прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 88. С. 64-67.
18. Назаренко С.А., Матюшенко Н.Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск # 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>
19. Ляшенко І. Компонентний аналіз комунікативної компетенції майбутніх юристів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2024. Випуск 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/231769651.pdf>
20. Кідиба А. Інформаційні комунікації та соціальні відносини. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40692/1/340.pdf>
21. Недобоївська територіальна громада. URL: <https://nedoboivska-gromada.gov.ua/>
22. Чат-бот – ефективний інструмент оптимізації роботи контакт-центру.

URL: <https://areon.ua/crm-blogs/koryagin/chat-bot-call-center/>

23. Чат-боти. URL: <https://sendpulse.ua/knowledge-base/chatbot>

24. Бачинський О. Використання штучного інтелекту як інструменту управління проєктами. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61 / URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18>

25. Огар А.В. Штучний інтелект та робототехніка в ресторанному бізнесі. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7ef327f8-7956-4615-a611-e602010002e7/content>

26. Artificial Intelligence In Education: Teachers' Opinions On AI In The Classroom/ URL: <https://www.forbes.com/advisor/education/it-and-tech/artificial-intelligence-in-school/>

27. Штефанич Д., Дячун О. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства. *Вісник THEU*. 2014. № 1 С.111-121.

28. Глєбова А. О., Кравченко В.В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277>

29. Орел В. М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60-66.

30. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

31. Пенюк В.О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу/ В.О. Пенюк// *Бізнес Інформ.*–№ 4.–2024.–С. 332–338.–DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>.

32. Пенюк В.О. Теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку HR-бренду ІТ-галузі / *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. №4 (332). С. 61-68. URL : <https://herald.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/221>

33. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

34. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.

35. Стеценко Н. М. Комунікативна компетентність як складова професійної підготовки сучасного фахівця. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/2187/?jsessionid=9F767CDD36E07F3FE2208B9221C60F6C?sequence=1>.

36. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. К. : «КОНДОР», 2002. 654 с.

37. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 366 с.

38. Кузьмин О. Є. Теоретичні і практичні засади менеджменту : навчальний посібник / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. 352 с.

39. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Осовська Г. В. К. : «Кондор», 2003. 556 с.

40. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Львів : «Тріада плюс», 2008. 456 с.

41. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : Знання, 2010. 452 с.

42. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: навч. посіб. К. : МАУП, 2005. 160 с.