

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Комунікації в управлінні персоналом та реалізація управлінських рішень на підприємстві»

Виконала: студент 4 курсу Mg1-B21 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Городенська Марина Євгеніївна

Керівник: Лаврук Оксана, к. екон. н, доцент

Рецензент: Марусей Т.В., к. екон. н, доцент

Кам'янець-Подільський, 2025 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇХ РОЛЬ В РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
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	
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	
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	40
3.3. Удосконалення реалізації управлінських рішень за допомогою ефективних комунікацій	42
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	54

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. Центальною 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.

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. Ішук Н., Ішук 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. URL: <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. Кидиба А. Інформаційні комунікації та соціальні відносини. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40692/1/340.pdf>
21. Недобойвська 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. Глебова 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. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

32. 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.

33. Стеценко Н. М. Комунікативна компетентність як складова професійної підготовки сучасного фахівця. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/2187?jsessionid=9F767CDD36E07F3FE2208B9221>

C60F6C?sequence=1.

34. 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.

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

36. 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.

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

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

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

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