

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОВСЮК ЮЛІА ЛЕОНІДІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор

_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2024 р.

**ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В
ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
О.В. Марценюк,
старший викладач

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Овсюк Ю.Л. Формування комунікаційного процесу в організації та шляхи його вдосконалення. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса.2024.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі було досліджено сутність, напрями та методи формування комунікацій. Висвітлено підходи до вивчення комунікаційного процесу в науковій літературі. Проаналізовано комунікаційний процес в Барській міській раді, причини виникнення проблем ц комунікаційному середовищі. Розроблено шляхи удосконалення, конкретні методи та інструменти, пропозиції задля покращення ефективності комунікаційного процесу в Барській міській раді.

Ключові слова: комунікація, процес, внутрішні комунікації, канали комунікацій, формування комунікаційного процесу.

54 с. 7 табл., 10 рис., 3 дод., 40 джерел.

Ovsiuk Y.L. Formation of the communication process in the organization and ways to improve it. Specialty 073 Management, Educational program "Management", Vasyl' Stus Donetsk National University.2024.

In the qualification (bachelor's) thesis the essence, directions and methods of communication formation were investigated. The approaches to the study of the communication process in the scientific literature are highlighted. The communication process in the Bar City Council, the causes of problems in the communication environment are analyzed. The ways of improvement, specific methods and tools, proposals for improving the efficiency of the communication process in the Bar City Council are developed.

Keywords: communication, process, internal communications, communication channels, formation of the communication process.

54 p., 7 tabl., 10 fig., 3 appendixes, 40 sources.

ЗМІСТ:

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Підходи до вивчення комунікаційного процесу в науковій літературі	7
1.2 Методи дослідження комунікаційного процесу в організації.....	11
1.3 Сутність та значення комунікаційного процесу в управлінні організацією	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В БАРСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ	20
2.1 Загальна характеристика Барської міської ради	20
2.2 Дослідження причин виникнення проблем у комунікаційному процесі ...	26
2.3 Аналіз комунікаційного процесу Барської міської ради	29
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В БАРСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ	35
3.1 Шляхи удосконалення комунікаційного процесу в Барській міській раді	35
3.2 Конкретні методи та інструменти покращення ефективності комунікацій	37
3.3 Пропозиції щодо інтеграції сучасних комунікаційних технологій	40
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми формування комунікаційного процесу в організації та шляхи його удосконалення впливає з визначальної ролі ефективних комунікацій у досягненні стратегічних цілей будь-якої компанії. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, постійного технологічного прогресу та зростаючої глобалізації, здатність швидко та чітко передавати інформацію всередині організації стає критично важливою. Не менш важливим є і розуміння способів, за допомогою яких ці комунікаційні процеси можна удосконалити, щоб підвищити загальну ефективність, продуктивність та адаптивність організації до змін у зовнішньому середовищі.

Основна мета комунікаційного процесу в організації полягає у забезпеченні чіткої та вчасної передачі інформації між усіма рівнями управління, відділами і окремими працівниками. Це включає у себе не тільки передачу директив і політик з верхніх ешелонів керівництва до нижчих ланок, але і зворотний зв'язок від співробітників до менеджменту, а також горизонтальну комунікацію між різними підрозділами. Ефективний комунікаційний процес дозволяє швидко реагувати на виклики, сприяє координації зусиль та підтримує корпоративну культуру.

Проте, часто комунікаційні процеси в організації стикаються з різноманітними бар'єрами, які можуть ускладнювати ефективне спілкування. Це можуть бути як технологічні бар'єри (недосконалість засобів комунікації), так і людські фактори (наприклад, психологічні бар'єри, культурні різниці, різні комунікаційні стилі). Удосконалення комунікаційного процесу зводиться до виявлення і подолання цих бар'єрів через впровадження новітніх технологічних рішень, навчання та розвиток персоналу, а також через реорганізацію внутрішніх комунікаційних каналів.

Шляхи удосконалення комунікаційного процесу охоплюють широкий спектр заходів: від впровадження нових інструментів спілкування, таких як корпоративні соціальні мережі або системи управління проектами, до розробки і впровадження корпоративних програм навчання, спрямованих на покращення

навичок комунікації.

Таким чином, удосконалення комунікаційного процесу в організації не тільки покращує внутрішню роботу, але і сприяє кращій адаптації організації до зовнішніх умов, підвищуючи її конкурентоспроможність та ефективність.

Об'єктом роботи є комунікаційні процеси в організації на прикладі Барської міської ради.

Предметом роботи є методи і шляхи удосконалення комунікаційного процесу в Барській міській раді.

Метою роботи є вивчення ефективності існуючих комунікаційних процесів в Барській міській раді та розробка конкретних рекомендацій щодо їх оптимізації і підвищення ефективності.

Завданнями роботи є:

- вивчити сутність та значення комунікаційного процесу в управлінні організацією;
- розглянути підходи до вивчення комунікаційного процесу в науковій літературі;
- дослідити методи дослідження комунікаційного процесу в організації;
- надати загальну характеристику Барської міської ради;
- проаналізувати комунікаційного процесу Барської міської ради;
- проаналізувати причини виникнення проблем у комунікаційному процесі;
- розробити шляхи удосконалення комунікаційного процесу в Барській міській раді;
- розробити конкретні методи та інструменти покращення ефективності комунікацій;
- розробити пропозиції щодо інтеграції сучасних комунікаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою роботи послужили відкриті інформаційні джерела, серед яких особливого значення набувають теоретичні та

практикоорієнтовані дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, дані засобів масової інформації, статистичні збірники, законодавчі акти.

У дослідженні задіяні такі методи: аналіз та огляд літератури та нормативних актів, інтерв'ювання співробітників, порівняльний аналіз, статистичний аналіз даних, системний аналіз, теоретичний аналіз та синтез, порівняння, узагальнення, спостереження, абстрагування, дедуктивний та індуктивний методи.

Інформаційною базою роботи стали такі джерела, такі як наукові статті, підручники, закони та нормативні акти, звіти організацій, а також інтернет-ресурси, довідники, бази даних та інші.

Тема роботи визначила наступну структуру дослідження, що складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Підходи до вивчення комунікаційного процесу в науковій літературі

Відповідно до Бабчинської О. І., комунікації є важливою складовою ефективного функціонування підприємства [4]. На сучасних підприємствах, зокрема туристичних, комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Інформація, комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, становлять інфраструктуру управління підприємствами.

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома чи більше людьми [13].

Комунікаційний процес – це складний механізм взаємодії між особами або групами людей, що передає інформацію, ідеї, почуття та думки. Сутність цього процесу полягає в ефективному обміні інформацією між учасниками, що дозволяє їм сприймати, розуміти та відповідати на повідомлення.

Основна мета комунікаційного процесу - забезпечення розуміння інформації, є предметом обміну, тобто, повідомлень [14].

Відповідно до Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. комунікаційний процес складається з кількох ключових етапів [5]:

1. Відправник (або джерело) – це початковий пункт комунікації, де формується повідомлення або інформація, яку потрібно передати.
2. Кодування – відправник перетворює свої думки, ідеї та почуття в символи, які можуть бути зрозумілі отримувачу. Це може включати в себе використання мови, жестів, символів або інших форм вираження.
3. Повідомлення – це саме передане і закодоване повідомлення, яке містить інформацію, яку відправник хоче передати.

4. Канал передачі – це середовище, через яке передається повідомлення. Це може бути усний, письмовий, електронний канал або будь-який інший спосіб комунікації.

5. Отримувач – це особа або група, яка отримує інформацію від відправника через вибраний канал.

6. Декодування – отримувач розкодує інформацію, яку вони отримали, перетворюючи символи або сигнали у змістовне повідомлення.

7. Зрозуміння – це етап, на якому отримувач розуміє повідомлення, якщо декодування пройшло успішно. Однак, розуміння може бути різним в залежності від контексту, знань та досвіду отримувача.

8. Зворотний зв'язок (feedback) – це відповідь або реакція отримувача на отримане повідомлення, яка може бути візуальною, усною або письмовою. Зворотній зв'язок дозволяє відправнику переконатися, що повідомлення було зрозумілим та ефективним.

Цей процес є циклічним, оскільки учасники можуть обмінюватися ролями відправника і отримувача. Крім того, успішна комунікація вимагає не лише ефективного передавання і розуміння інформації, але і уважного слухання, відкритого сприйняття і здатності виражати свої думки та почуття чітко і зрозуміло.

Одним з елементів системи побудови комунікацій є моделювання, що використовується у комунікаційних науках як метод дослідження, де створення моделі об'єкта дозволяє глибше зануритися у вивчення його властивостей та функцій. Моделі комунікації відтворюють ключові аспекти комунікаційного процесу у схематичній формі, дозволяючи науковцям легше організувати свої ідеї стосовно об'єкту дослідження.

З'ясування основних компонентів комунікаційного процесу та визначення їхньої ролі в системі комунікативного акту є ключовим у розумінні цього феномену. Одна з найстаріших моделей комунікації була представлена Арістотелем, який визначив три основні компоненти: оратора, промову і

аудиторію, що у сучасних термінах відповідають комунікатору, повідомленню і реципієнту [7, с. 28-35].

У ХХ столітті було розроблено багато різноманітних комунікативних моделей зі загальнотеоретичним та прикладним змістом, включаючи соціологічні, психологічні, семіотичні, технічні та інші, що демонструють багатогранність та складність процесу комунікації.

У 1930-х роках Гарольд Д. Лассвел сформулював ключове питання комунікації: "Хто говорить, що, кому, по якому каналу, з яким ефектом?" Цей підхід, відомий як модель Лассвелла, став класичним у вивченні комунікації, виокремлюючи п'ять основних елементів: комунікатор, повідомлення, канал, аудиторія та ефект [9].

Лінійна модель комунікації Клода Шеннона [11], розроблена у співпраці з Ворреном Вівером, стала фундаментом для розвитку дисциплін, пов'язаних з передачею інформації, незважаючи на її обмеженості. У цій моделі виокремлено п'ять послідовно розміщених елементів: джерело інформації, передавач, канал, приймач та призначення. Ці компоненти стали ключовими для розуміння процесу комунікації, хоча згодом модель була доповнена концептами шуму і надлишковості для більш точного опису реальної комунікації.

Норберт Вінер, один з основоположників кібернетики, розширив цю модель, введенням поняття зворотного зв'язку, що додало динамізм і відповідність реальним умовам людського спілкування.

Роман Якобсон, лінгвіст, трансформував ідеї Шеннона в лінгвістичний контекст, визначивши шість ключових чинників мовленнєвої комунікації, відповідно до яких кожен елемент має свою мовну функцію. Ця модель охоплює відправника, одержувача, повідомлення, код, контекст та контакт, розглядаючи їх як необхідні компоненти для ефективної комунікації.

Юрій Лотман наголошував на тому, що коди відправника і одержувача ніколи не бувають ідентичними, тому комунікація є своєрідним перекладом між різними мовами "Я" та "Ти". Лотман вважав, що для комунікації необхідна певна різниця у кодах учасників [7, с. 28-35].

Модель SMCR, запропонована Девідом Берло [8] в 1960 році, розкладає процес комунікації на чотири ключові елементи: Джерело, Повідомлення, Канал, Одержувач. Вона приділяє увагу аналізу кожного з елементів, враховуючи комунікативні здібності, знання, соціальний та культурний бекграунд, а також соціально-психологічні установки учасників комунікації. Повідомлення аналізується через призму його структури та способів кодування, а канали передачі пов'язані з органами чуття людини.

Складнішу модель комунікації розробили науковці Стенфордського університету, доповнивши процес комунікації компонентами, такими як кодуєчий та декодуєчий пристрої, і включивши концепції результату та зворотного зв'язку, які сприяють зрозумілості та корекції комунікації.

Вільбур Шрамм [10] ввів ідею циклічності у комунікаційний процес, підкресливши, що комунікація не є лінійним, але постійним, інтерактивним процесом, де ролі відправника та одержувача можуть періодично змінюватися. Такий підхід підкреслює важливість двосторонньої взаємодії та зворотного зв'язку для уникнення семантичного шуму та поліпшення загальної ефективності комунікації.

Зворотний зв'язок є критично важливим у комунікації, оскільки він дозволяє комунікатору адаптувати своє повідомлення до потреб аудиторії та покращити передачу інформації, забезпечуючи більш точну відповідність між намірами відправника і розумінням одержувача [7, с. 28-35].

Інтеракційний підхід до комунікації, розроблений Теодором Ньюкомбом, вважає комунікацію взаємодією і ставить під сумнів прямий вплив повідомлення на одержувача, який в системних моделях сприймається лише як пасивний приймач. Натомість, в інтеракційній моделі одержувач виступає як активний учасник, який має власну роль у комунікаційному процесі. Модель Ньюкомба зображується у формі рівностороннього трикутника, де кожна вершина представляє комунікатора, реципієнта та об'єкт комунікації. Комунікація відбувається як з урахуванням, так і без урахування соціального контексту, з рівними можливостями для обох суб'єктів комунікації, що зумовлені їхніми

спільними інтересами та очікуваннями. Ефективність комунікації полягає в збігу чи розбіжності поглядів учасників на предмет обговорення, що впливає на глибину їхнього взаєморозуміння та співпраці.

Ідеї філософії діалогізму, пов'язані з Михайлом Бахтіним, також знайшли своє застосування у сучасному вивченні комунікації. Бахтін підкреслює, що будь-яке висловлювання є адресованим і набуває сенсу тільки в контексті часу і місця. Ця перспектива відкидає можливість існування абстрактного співрозмовника та наголошує на необхідності спільної мови, яка формується на основі соціальних та особистісних взаємин.

Новітні підходи до комунікації, які підкреслюють значення діалогу і людської взаємодії, припускають, що учасники процесу взаємно впливають один на одного. Ці підходи більш відповідають реаліям спілкування в суспільстві, але жодна модель не є універсальною або вичерпною. Кожна має свої сильні та слабкі сторони в залежності від конкретного завдання, яке перед дослідником стоїть [7, с. 28-35].

Залежно від потреб, в діяльності можемо використовувати різні моделі комунікації. Основні елементи комунікації, такі як джерело, канал, одержувач, зворотний зв'язок, присутні у всіх сферах людської діяльності, де має місце обмін інформацією. У більш сучасних інтеракційних моделях ці компоненти інтерпретуються по-новому, з більшим акцентом на ролі і функції кожного з учасників. Важливо не тільки визнати комунікацію як систему, але й зрозуміти взаємодію і вплив кожного елемента на успішність комунікації, щоб вдосконалити обмін інформацією в різних життєвих контекстах.

1.2 Методи дослідження комунікаційного процесу в організації

Дослідження комунікаційного процесу в організації є важливим елементом для розуміння того, як інформація циркулює всередині компанії, як передаються завдання, як взаємодіють працівники та які фактори впливають на ефективність цих процесів. Комунікація в організації охоплює як формальні, так і неформальні канали, включаючи усні та письмові повідомлення, офіційні звіти, зустрічі,

електронні листи та інші форми обміну інформацією. Вивчення цих аспектів дозволяє ідентифікувати ключові точки передачі інформації, визначити їх ефективність, виявити можливі перешкоди та знайти шляхи для покращення.

Методи комунікаційного процесу в організації включають різноманітні підходи та інструменти, що забезпечують ефективний обмін інформацією між співробітниками та підрозділами. Основними методами або інструментами, що застосовуються для організації комунікаційного процесу, є наступні (рис. 1.1):

1. Вербальні комунікації включає особисті зустрічі, наради, презентації та телефонні дзвінки. Вербальні комунікації дозволяють швидко обмінюватися інформацією та вирішувати питання в реальному часі.

2. Письмові комунікації включає використання різноманітних письмових документів, таких як електронні листи, звіти, меморандуми, внутрішні політики та інструкції. Письмові комунікації є важливими для документування процесів та забезпечення збереження інформації.

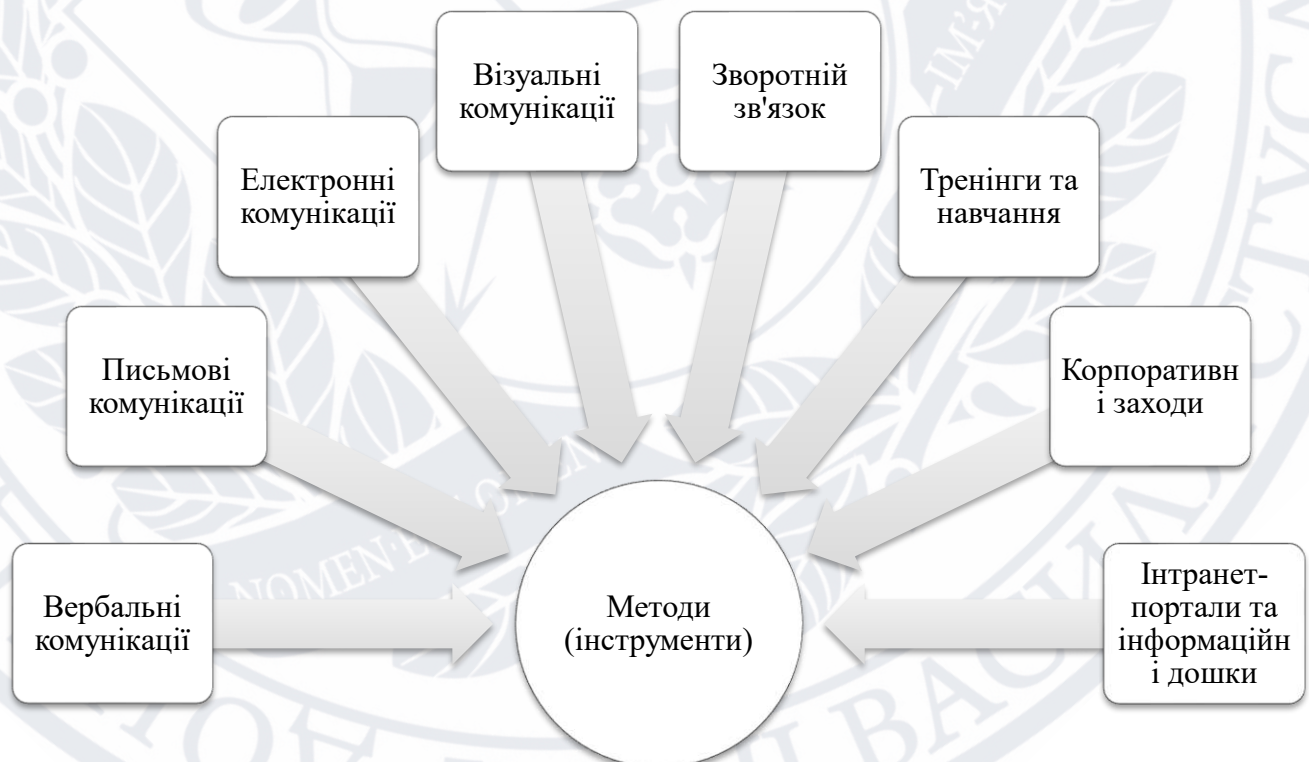


Рисунок 1.1 – Методи (інструменти) дослідження комунікаційного процесу в організації

Джерело: створено автором

3. Електронні комунікації охоплює використання сучасних технологій, таких як електронна пошта, месенджери (Slack, Microsoft Teams), відеоконференції (Zoom, Skype), корпоративні соціальні мережі та інші платформи для обміну інформацією. Електронні комунікації забезпечують швидкий та зручний обмін інформацією, незалежно від географічного розташування співробітників.

4. Візуальні комунікації включають використання графіків, діаграм, інфографіки, презентацій, відеоматеріалів та інших візуальних засобів для передачі інформації. Візуальні комунікації допомагають спростувати складні ідеї та робити інформацію більш зрозумілою та доступною.

5. Зворотній зв'язок включає отримання та аналіз відгуків від співробітників. Зворотній зв'язок дозволяє виявляти проблеми, оцінювати ефективність комунікацій та вносити корективи для покращення процесів.

6. Тренінги та навчання - організація спеціальних тренінгів та навчальних програм для співробітників з метою підвищення їх навичок комунікації. Це можуть бути як внутрішні навчальні сесії, так і залучення зовнішніх експертів.

7. Корпоративні заходи, це різноманітні корпоративні заходи, такі як семінари, воркшопи, тимбілдинги та соціальні заходи, сприяють покращенню комунікації всередині команди та зміцненню корпоративної культури.

8. Інtranet-портали та інформаційні дошки, використання внутрішніх порталів або інформаційних дощок для розповсюдження важливої інформації, новин компанії, оголошень та іншої інформації, що стосується діяльності організації.

Також виділяють методи, які побудовані на системі принципів та лежать в основі створення ефективної системи комунікацій в організації (табл.1.1)

Таблиця 1.1 – Методи побудови системи комунікацій на підприємстві [12]

№	Методи	Сутність
1	Системності	Передбачає організування системи комунікацій як комплексу взаємозв'язаних елементів, що утворюють систему й її подальшу консолідацію із системами вищого порядку
2	Стандартизації	Передбачає впорядкування та регламентацію організування системи комунікацій підприємства
3	Планування	Базується на планах здійснення загальної комунікаційної політики
4	Вимірювання та оцінок	Функціонування системи комунікацій, її організування та стан повинні постійно вимірюватися та оцінюватися
5	Зобов'язаності й політики	Полягає в обов'язковому формуванні та здійсненні підприємством власної комунікаційної політики
6	Комплексної автоматизації	Передбачає автоматизування таких процесів: збору та обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; оцінювання ефективності діяльності комунікаційної системи підприємства
7	Спеціалізації	Використання як інструментів комунікації спеціалізованих інформаційних систем
8	Доступності	Система комунікацій підприємства повинна бути організована таким чином, щоб усі задіяні у процесі комунікацій особи мали вільний доступ до інформації
9	Розвитку та вдосконалення	Передбачає постійне вдосконалення системи комунікацій та відстеження рівнів найбільш ефективно працюючих підсистем та підрозділів; упровадження нових технологій
10	Неперервності	Раціональне організування процесів функціонування системи комунікацій

Застосування цих методів у комунікаційному процесі організації дозволяє забезпечити ефективний обмін інформацією, підвищити прозорість та зрозумілість процесів, зміцнити взаємодію між співробітниками та підвищити загальну ефективність роботи організації.

1.3 Сутність та значення комунікаційного процесу в управлінні організацією

У контексті дослідження комунікаційних процесів та їх особливостей в системі управління організацією особлива увага приділяється виявленню бар'єрів на шляху ефективних комунікацій, оскільки саме вони часто стають основною причиною виникнення проблем у взаємодії між співробітниками, зниження продуктивності та виникнення конфліктів. Дослідження цих бар'єрів допомагає не тільки зрозуміти їх природу, але й розробити стратегії для їх

подолання, що в кінцевому результаті сприяє покращенню загальної ефективності організаційних процесів. Розглянемо бар'єри на шляху ефективних комунікацій в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Бар'єри на шляху ефективних комунікацій [12]

Види бар'єрів	
Загальні	
труднощі в отриманні зворотного зв'язку; інформаційні перевантаження – перевищення реальних можливостей системи комунікацій та людей, які до неї входять, обробляти інформацію; спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення; конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації); велика кількість напрямків отримання інформації; кодифікаційний бар'єр – втрата частини повідомлення під час кодування та декодування повідомлення	
Міжособистісні	Організаційні
індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо; обмеженість інформаційної місткості сприйняття (короткочасної пам'яті); різний рівень знань; різний емоційний стан; різниця в статі, расі, соціально-економічному статусі; різні потреби, інтереси, накопичений досвід; психологічна несумісність осіб, що беруть участь у процесі комунікації; невміння слухати іншу людину; велика кількість напрямків отримання інформації труднощі для людини у виборі основного напрямку спілкування; одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися; психологічне налаштування відправника інформації щодо отримувача та навпаки; упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до теми обговорення та наведеної аргументації; притаманні людині властивості перебільшувати те, що стосується її самої, та зменшувати те, що стосується інших; схильність співвідносити свою реакцію на повідомлення з реакцією на нього інших індивідів; бажання отримувача, щоб повідомлення отримав хтось інший; адаптаційний; інстинктивне почуття протесту проти нав'язування чужої волі	спотворення змісту повідомлення; невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю; некомпетентність працівників; неефективність організаційної структури; проблема адресності повідомлення; неефективна структура організації: чим вища в організації вертикаль влади, тим більша ймовірність спотворення інформації; комунікативна, професійна та методологічна некомпетентність персоналу; неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань; конфлікти як між підрозділами, так і між людьми; авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих; нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки; відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою; неправильне визначення прав і відповідальності; страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо

Таблиця 1.2 описує різні бар'єри, які можуть заважати ефективній комунікації в трьох різних сферах: загальні, міжособистісні та організаційні.

Загальні бар'єри охоплюють проблеми, які виникають незалежно від конкретних осіб або організаційних структур. Вони включають труднощі отримання зворотного зв'язку, перевантаження інформацією, прості та не повністю розкриті повідомлення, конкуренцію між різними джерелами інформації, багатоканальність отримання інформації та втрату інформації через помилки в кодуванні чи декодуванні.

Міжособистісні бар'єри стосуються проблем, які виникають на рівні взаємодії між індивідами. Вони включають суб'єктивне сприйняття та інтерпретацію інформації, невизначеність у значеннях слів та невербальних сигналів, обмежену спроможність короткотермінової пам'яті, розбіжності у рівні знань та емоційних станах, соціально-економічні та культурні різниці, різноманіття особистісних потреб і досвіду, психологічну несумісність учасників, відсутність навичок активного слухання та інші фактори, які впливають на індивідуальну взаємодію.

Організаційні бар'єри виникають у структурі та процесах в межах компаній та організацій. Це може бути спотворення інформації через ієрархічну вертикаль, некомпетентність працівників, неефективну структуру організації, конфлікти, авторитарне ставлення керівництва, нечіткі робочі інструкції, страх перед відкритими комунікаціями та інші чинники, що впливають на передачу інформації в організації.

Усі ці бар'єри повинні бути враховані при побудові комунікаційного процесу та вирішенні. Це складний процес, але одним із шляхів подолання ряду зазначених бар'єрів є дотримання принципів формування системи комунікацій на підприємстві (табл. 1.1).

На рис. 1.3 комунікаційний процес, який показує кроки передачі інформації від відправника до одержувача. Відправник розпочинає процес з ідеї, яку він хоче передати, і використовує кодування, щоб перетворити цю ідею у повідомлення через вибрані вербальні чи невербальні символи. Далі,

повідомлення передається через канал, який може бути мовою, письмом, електронними засобами зв'язку або іншим способом. Шум, який включає будь-які зовнішні перешкоди чи спотворення, може впливати на передачу повідомлення.

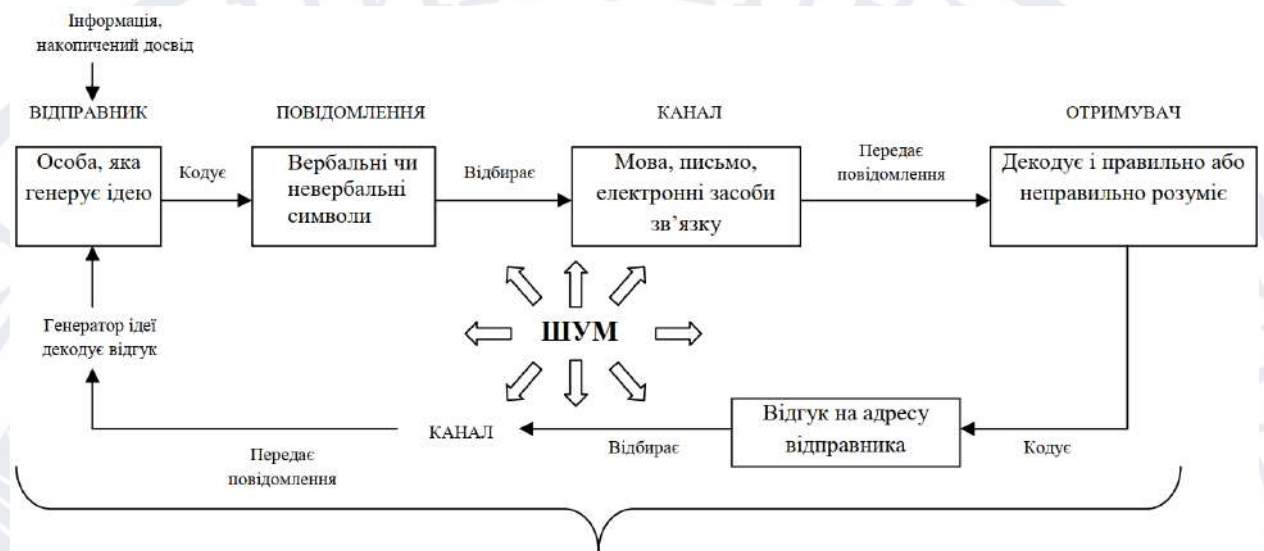


Рисунок 1.2 – Схема комунікаційного процесу [4]

Коли повідомлення досягає одержувача, він або вона декодує його, щоб зрозуміти передану ідею, яка може бути інтерпретована правильно або неправильно. Одержувач також може дати зворотній зв'язок відправнику, що замикає цикл комунікації. Цей процес є основою для ефективної взаємодії в організації і важливим для розуміння і управління внутрішньої та зовнішньої комунікації.

Рис. 1.3 демонструє основні етапи формування та реалізації комунікативної стратегії на підприємстві. Процес починається з визначення місії підприємства, яка є основою для подальших етапів. Паралельно відбувається аналіз внутрішнього і міжнародного ринків інформаційних технологій та аналіз прогностичних тенденцій розвитку інформаційного ринку, разом з оцінкою застосування різних видів комунікаційних систем у діяльності.

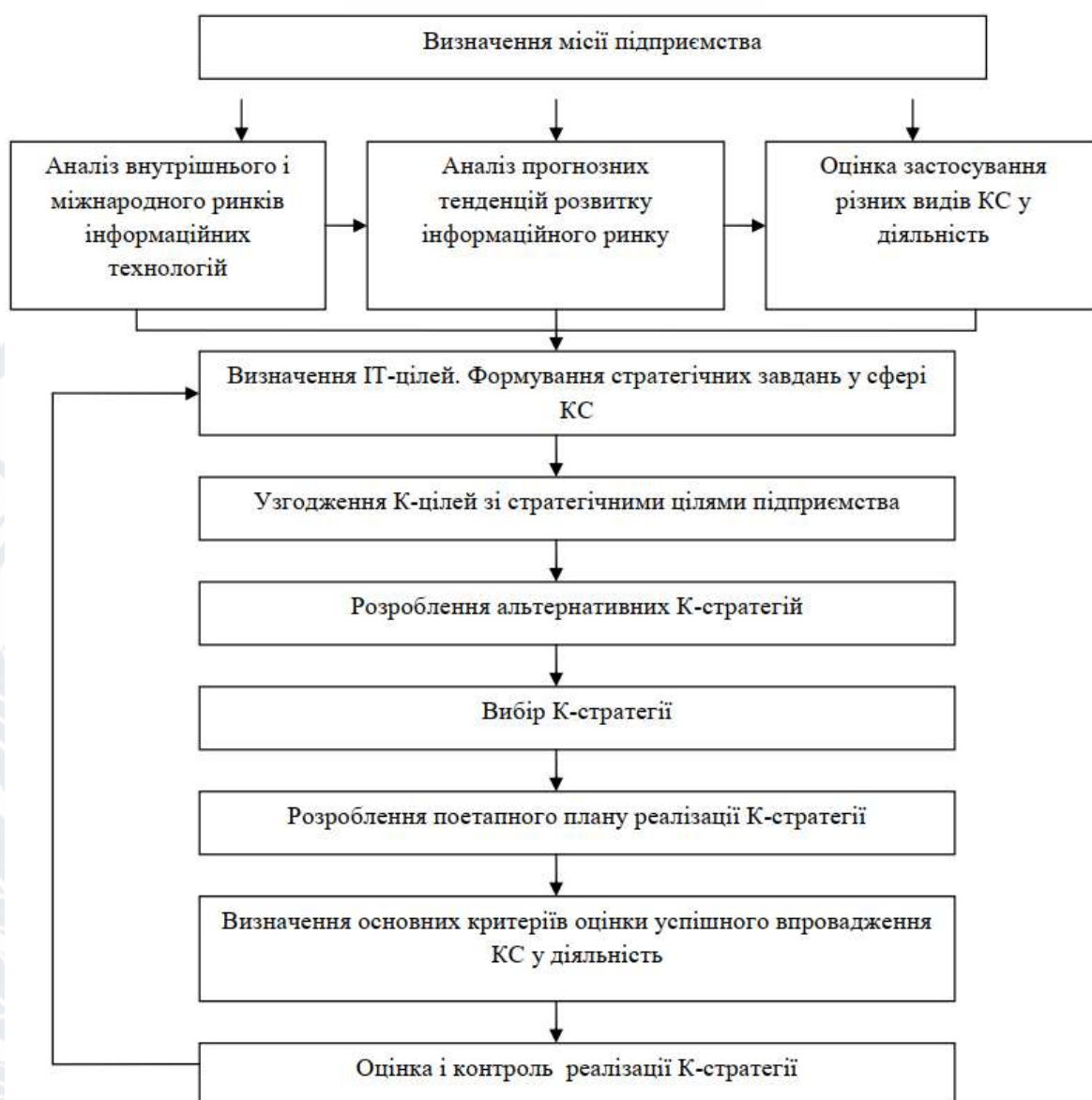


Рисунок 1.3 – Основні етапи формування та реалізації комунікативної стратегії на підприємстві [4]

На наступному етапі визначаються ІТ-цілі та формуються стратегічні завдання у сфері комунікаційних систем. Враховуючи стратегічні підходи підприємства, уточнюються К-цілі, що мають стратегічне значення. Далі, на основі аналізу розробляються альтернативні К-стратегії, з яких потім відбувається вибір оптимальної.

Після вибору стратегії складається поетапний план її реалізації, а також визначаються основні критерії оцінки успішного впровадження комунікаційних систем у діяльність підприємства. Заключним етапом є оцінка та контроль реалізації обраної К-стратегії.

Цей процес є циклічним, тому після оцінки та контролю, інформація про результати може використовуватися для подальшого уточнення місії, аналізу ринку та прогнозів, що дозволяє підприємству постійно адаптувати свою комунікаційну стратегію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Отже, комунікаційний процес являє собою складний механізм взаємодії між особами або групами людей, що передає інформацію, ідеї, почуття та думки. Сутність цього процесу полягає в ефективному обміні інформацією між учасниками, що дозволяє їм сприймати, розуміти та відповідати на повідомлення.

Основні елементи комунікації, такі як джерело, канал, одержувач, зворотний зв'язок, присутні у всіх сферах людської діяльності, де має місце обмін інформацією. У більш сучасних інтеракційних моделях ці компоненти інтерпретуються по-новому, з більшим акцентом на ролі і функції кожного з учасників. Важливо не тільки визнати комунікацію як систему, але й зрозуміти взаємодію і вплив кожного елемента на успішність комунікації, щоб вдосконалити обмін інформацією в різних життєвих контекстах.

Кожен з розглянутих методів має свої переваги і недоліки, і вибір методу залежить від конкретних цілей дослідження, доступних ресурсів та контексту, в якому вона проводиться. Часто для отримання найбільш повного розуміння комунікаційних процесів використовується комбінація декількох методів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В БАРСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Загальна характеристика Барської міської ради

Відповідно до п.6 статті 42 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" та згідно глави 2.14 Статуту Барської міської територіальної громади, щороку проводиться звіт про роботу, діяльність ради та її виконавчих органів перед територіальною громадою, підбиваючи підсумки колективної роботи. Для забезпечення результатів діяльності необхідним є певний період часу. Перший звіт був за 100 днів на посаді міського голови, коли закладалося підґрунтя для змін, які громада мала відчувати та побачити найближчим часом. Планувалися, здійснювалися дії та роботи, ще не усвідомлюючи, які корективи в долю країни, в життя українців, у діяльність органів місцевого самоврядування внесе війна [3].

Пріоритети в діяльності Барської міської ради змінилися в 2022-2023рр. Об'єднуються зусилля задля допомоги та підтримки захисників, усвідомлюється, що сотні родин, які виїхали з громади закордон, що більша частина працездатного чоловічого населення (1568 осіб) – мобілізовані, що є біля 700 родин, які знайшли свій прихисток у громаді, потребують житла та допомоги. Відчуваються труднощі в надходженнях до бюджету, проте виконується завдання будувати життя в громаді, оскільки цю можливість виборюють ціною життя на передовій. Незмінними залишаються люди та їхні потреби – основа діяльності органу місцевого самоврядування, незважаючи на обставини та можливості.

Барська міська рада продовжує бути потужним єдиним Координаційним штабом із гуманітарних і соціальних питань [3].

Джерела власних надходжень до бюджету Барської міської наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Джерела власних надходжень до бюджету Барської міської ради [3]

Назва	2021		2022		2023	
	Сума, тис. грн.	% у власних надходженнях	Сума, тис. грн.	% у власних надходженнях	Сума, тис. грн.	% у власних надходженнях
ПДФО	203785,338	75,88	222 453,829	71,23%	119770,206	65
Єдиний податок	26266,704	9,78	28 447,102	9,11%	26599,802	14
Акцизний податок	5953,909	2,22	11 349,758	3,63%	10159,278	5
Плата за землю	15740,182	5,86	19 788,016	6,34%	14724,114	8
Власні надходження бюджетних установ	8933,871	3,33	16 717,537	5,35%	7633,259	4
Плата за надання адмін. Послуг	1953,741	0,73	2 023,2	0,65%	1943,135	1
Інші надходження	2375,68	0,88	8 464,472	2,71%	2840,664	2
Доходи від операцій з капіталом			1 498,801	0,48%		
Податок на нерухоме майно, відмінне від зем. Ділянки	3557,417	1,32	1 546,208	0,5%	1394,695	1

Аналізуючи джерела власних надходжень до бюджету Барської міської ради за період з 2021 по 2023 роки, можна побачити, що зміни у фінансових показниках відображають вплив повномасштабної війни, що почалася в лютому 2022 року. Перш за все, податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) залишається основним джерелом надходжень, складаючи 71,23% у 2023 році, хоча у 2022 році цей показник був вищим і становив 75,88%. Незважаючи на зменшення відсотка, фактична сума ПДФО збільшилася з 203785,338 тис. грн у 2022 році до 222453,829 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання доходів населення або збільшення кількості працюючих громадян, навіть в умовах війни.

Єдиний податок, хоча і зменшив свою частку у власних надходженнях з 14% у 2021 році до 9,11% у 2023 році, продемонстрував збільшення фактичної суми з 26266,704 тис. грн у 2022 році до 28447,102 тис. грн у 2023 році. Це може бути результатом стабілізації діяльності малого та середнього бізнесу, який, незважаючи на виклики війни, поступово відновлюється.

Акцизний податок також зріс у сумі з 5953,909 тис. грн у 2022 році до 11349,758 тис. грн у 2023 році. Збільшення може бути пов'язане з адаптацією ринку до нових умов та покращенням механізмів збору податків, але його частка у власних надходженнях все ще незначна – 3,63% у 2023 році.

Плата за землю показала зростання як у сумі, так і у відсотковій частці: з 15740,182 тис. грн у 2022 році до 19788,016 тис. грн у 2023 році, з 5,86% до 6,34%. Це може свідчити про підвищення ефективності управління земельними ресурсами або збільшення доходів від оренди землі.

Власні надходження бюджетних установ значно зросли з 7633,259 тис. грн у 2021 році до 16717,537 тис. грн у 2023 році, що може бути пов'язано з розширенням діяльності цих установ та покращенням їх фінансового управління.

Плата за надання адміністративних послуг залишилася майже незмінною, що свідчить про стабільний попит на ці послуги з боку населення, навіть в умовах військового конфлікту.

Інші надходження зросли з 2375,68 тис. грн у 2022 році до 8464,472 тис. грн у 2023 році, що може бути результатом покращення збору неосновних доходів або введення нових джерел фінансування.

Зміни у доходах від операцій з капіталом та податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, також відображають загальні економічні умови та заходи уряду для підтримки фінансової стабільності в умовах війни.

Загалом, аналіз показує, що попри війну, Барська міська рада зуміла не тільки зберегти, але й збільшити власні надходження, що свідчить про ефективні заходи управління та адаптації до нових викликів.

Видатки бюджету Барської міської ТГ за 2021-2023 роки (табл.2.2) відображають значне збільшення у багатьох категоріях, особливо після лютого 2022 року, коли Україна перейшла в стан повномасштабної війни з Росією. Це збільшення витрат може бути пояснене потребою реагувати на нові виклики війни, такі як зміцнення обороноздатності, підтримка соціального захисту населення, а також необхідність адаптації освітніх і медичних установ до екстремальних умов.

Таблиця 2.2 – Видатки бюджету Барської міської ТГ, тис. грн. [3]

	2021	2022	2023	Зміна, тис. грн.	
				2021- 2022	2022- 2023
Державне управління	33284,14	39100,27	43010,30	5816,14	3910,03
Освіта	211050,62	221242,11	243366,32	10191,49	22124,21
Охорона здоров'я	11845,61	18265,01	20091,51	6419,39	1826,50
Соціальний захист та соціальне забезпечення	13319,94	18095,49	19905,04	4775,55	1809,55
Культура і мистецтво	9321,94	9949,25	10944,18	627,32	994,93
Фізична культура і спорт	4761,37	5223,23	5745,56	461,86	522,32
Житлово-комунальне господарство	14181,80	26097,04	28706,75	11915,24	2609,70
Економічна діяльність	7983,35	18758,88	20634,77	10775,53	1875,89
Інша діяльність	1268,49	1578,23	1736,05	309,74	157,82
Міжбюджетні трансфери	587,00	2879,01	3166,91	2292,01	287,90

Значне збільшення витрат у сфері освіти з 221242,11 тис. грн у 2022 році до 243366,32 тис. грн у 2023 році (зміна на 22124,21 тис. грн) може свідчити про зусилля міста щодо підтримки освітньої інфраструктури, що могло включати модернізацію приміщень для забезпечення безпечного навчання в умовах конфлікту, а також забезпечення дистанційного навчання.

Охорона здоров'я також показує зростання витрат, які зросли з 18265,01 тис. грн у 2022 році до 20091,51 тис. грн у 2023 році (зміна на 1826,50 тис. грн). Це зростання витрат може бути пов'язане з потребою у збільшенні медичних ресурсів для лікування постраждалих та зміцнення системи охорони здоров'я.

В категорії житлово-комунального господарства спостерігається найбільший стрибок витрат між 2021 і 2022 роками, з 14181,80 тис. грн до 26097,04 тис. грн (зміна на 11915,24 тис. грн), що вказує на значні інвестиції у підтримку інфраструктури, можливо для її відновлення та підготовки до потенційних евакуацій.

Економічна діяльність також показує значне збільшення витрат, з 7983,35 тис. грн у 2021 році до 20634,77 тис. грн у 2023 році, зі збільшенням на 10775,53 тис. грн у 2022 році. Це збільшення може бути спрямоване на підтримку малого та середнього бізнесу, який страждає від економічних наслідків війни.

Таке збільшення витрат у всіх сферах підкреслює напружену ситуацію, з якою стикається місцева влада під час війни, та відображає зусилля міста адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи при цьому необхідні послуги і підтримку своїм громадянам.

В Додатку В представлена організаційна структура Барської міської ради. Це структурна схема, яка відображає внутрішнє управлінське розташування ради, включаючи основні підрозділи та посадових осіб. Верхівкою структури є апарат міської ради, який виконує координаційну та організаційну роботу всередині ради. Він має безпосередній зв'язок із міським головою, який є керівником ради.

В кожному відділі зазначені ключові посадові особи: начальники відділів, головні спеціалісти, бухгалтери. Ці посадовці відповідають за управління діяльністю своїх відділів, планування та виконання відповідних завдань.

Така структура забезпечує організоване та ефективне управління міськими справами, дозволяє розподілити функції та відповідальність серед різних підрозділів, а також сприяє забезпеченню виконання муніципальних завдань у відповідності до законів і потреб громадян.

У таблиці 2.4 наведено якісну шкалу оцінки [2].

Таблиця 2.4 – Якісна оцінка організаційної структури

Ступінь відхилення інтегральної оцінки від цільового стану (ідеального)	0-0,15	0,15-0,55	0,35-0,65	>0,65
Якісна оцінка організаційної структури	В основному відповідає	Задовільна	Слабка відповідність	Невідповідність

Аналіз організаційної структури Барської міської ради важливий для визначення її ефективності та відповідності цілям та завданням. У таблиці 7 наведено якісну оцінку організаційної структури, де рівень відхилення інтегральної оцінки від ідеального стану поділено на чотири категорії: "В основному відповідає", "Задовільна", "Слабка відповідність" та "Невідповідність".

Далі наведемо матрицю ефективності організаційної структури.

Таблиця 2.5 – Матриця ефективності організаційної структури Барської міської ради

Показник	Значення	Рекомендоване значення	Ступінь відхилення	Якісна оцінка	Бальна оцінка
Рівень визначеності мети	0,80	1	0,20	задовільна	8
Коефіцієнт охоплення мети	1,10	1	0,10	відповідає	7
Коефіцієнт охоплення функцій	0,64	1	0,36	слабка відповідність	9
Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій	0,70	1	0,30	задовільна	5
Коефіцієнт спеціалізації за функцією	0,35	1	0,65	слабка відповідність	6
Коефіцієнт спеціалізації за метою	0,22	1	0,78	невідповідність	8
Питома вага посад, для яких визначено реальні права та обов'язки	1,00	1	0	відповідає	4
Середня оцінка достатності прав підлеглого до виконання обов'язків	0,40	0,33	0,07	відповідає	6
Питома вага чисельності керівників у чисельності ППП	1,48	1	0,48	слабка відповідність	7

Аналізуючи надану матрицю ефективності організаційної структури Барської міської ради, можна зробити висновок про деякі системні недоліки, що впливають на її діяльність.

Спочатку, рівень визначеності мети є досить високим, але не досягає ідеального значення, що може свідчити про наявність невизначеності в стратегічних напрямках ради. Це може призводити до розмиття фокусу в роботі відділів та менш ефективного розподілу ресурсів, оскільки не кожен співробітник може мати чітке уявлення про кінцеву мету своєї роботи.

Коефіцієнт охоплення мети перевищує оптимальне значення, що вказує на можливість перенавантаження структури надмірним обсягом цілей, які не завжди корелюють із реальними можливостями та ресурсами ради. Таке перенавантаження може привести до зниження ефективності, оскільки

співробітники можуть витрачати час на завдання, які не приносять значного внеску в реалізацію основних стратегічних завдань.

Недостатній коефіцієнт охоплення функцій свідчить про те, що в Барській міській раді можуть бути вакантні або недостатньо представлені певні функціональні напрямки. Це призводить до ризику того, що деякі важливі завдання можуть залишитися без належної уваги та ресурсів для їх виконання.

Проблеми з дублюванням та ігноруванням функцій можуть вказувати на певну ступінь організаційного хаосу, коли схожі або ідентичні задачі виконуються в кількох відділах, водночас інші важливі задачі ігноруються. Це не тільки знижує продуктивність роботи, але й веде до зайвого витрачання бюджетних коштів.

Низькі коефіцієнти спеціалізації за функцією та спеціалізації за метою підкреслюють відсутність чіткої спеціалізації в раді. Це може вказувати на те, що співробітники виконують занадто широкий спектр завдань, що зменшує ефективність їхньої роботи та ускладнює досягнення високої продуктивності в конкретних областях.

Насамкінець, коефіцієнт чисельності керівників вказує на те, що кількість керівного складу непропорційно велика у порівнянні з чисельністю персоналу. Це може привести до зайвих адміністративних витрат і складнощів у координації, а також може свідчити про неефективне управління.

Отже, для поліпшення ситуації в Барській міській раді необхідно зосередитися на виправленні цих недоліків: уточнити та упорядкувати цілі, оптимізувати розподіл функцій, вдосконалити спеціалізацію та переглянути пропорцію між керівним складом і виконавцями.

2.2 Дослідження причин виникнення проблем у комунікаційному процесі

З метою покращення комунікаційного процесу в Барській міській раді, було проведено опитування серед співробітників. Основна мета цього опитування – ідентифікувати проблеми та перешкоди, що виникають у процесі

передачі інформації, а також визначити ефективність використовуваних каналів комунікації. Отримані результати допоможуть краще зрозуміти основні виклики та розробити ефективні стратегії для їх подолання.

Було опитано 20 працівників Барській міській раді. На основі проведеного опитування серед працівників Барської міської ради було виявлено низку проблем, які заважають ефективному комунікаційному процесу в організації.

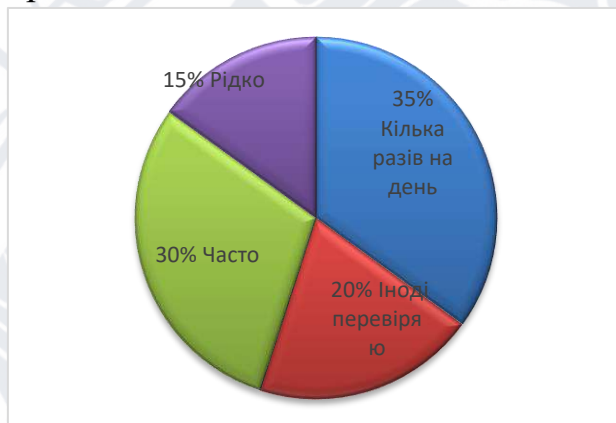


Рисунок 2.1 - Як часто працівники перевіряють електронну пошту



Рисунок 2.2 - Проблеми технічного характеру під час комунікацій

По-перше, значна кількість працівників вказала на те, що неефективне використання каналів комунікації є однією з головних причин виникнення проблем. Зокрема, електронна пошта, хоча і є одним із основних каналів передачі інформації, не завжди перевіряється своєчасно, що призводить до втрати важливих повідомлень. Це підтвердили результати опитування, де частина респондентів зазначила, що перевіряють свою електронну пошту рідко або лише кілька разів на тиждень (рис. 2.1).

Також було виявлено, що надмірна кількість інформації, яка надходить до працівників, створює значні труднощі в її обробці. Багато співробітників зізналися, що не встигають обробляти всю отриману інформацію, що призводить до пропуску важливих деталей і неправильного розуміння завдань. Технічні проблеми, такі як збої в роботі комп'ютерних систем і погана якість зв'язку під

час відеоконференцій, також часто стають на заваді ефективній комунікації (рис.2.2).

Опитування показало, що нечітке розуміння працівниками своїх ролей та обов'язків часто призводить до дублювання зусиль або пропуску важливих завдань. Це свідчить про необхідність більш чіткого визначення обов'язків і відповідальностей кожного працівника. Особистісні конфлікти та напруженість у колективі були зазначені як ще одна причина труднощів у комунікації. Деякі працівники відзначили, що культурні відмінності також впливають на взаєморозуміння в команді, що особливо актуально в умовах роботи з працівниками з різних культурних фонів (рис. 2.4).

Відсутність регулярного зворотного зв'язку від керівництва була вказана як проблема, що призводить до непорозумінь і незадоволення серед працівників (рис. 2.3). Багато респондентів зазначили, що не отримують регулярний зворотний зв'язок щодо своєї роботи, що ускладнює виконання завдань відповідно до очікувань керівництва. Недостатність навичок ефективної комунікації серед працівників і керівників також виявилася значною проблемою, оскільки це призводить до неправильного формулювання повідомлень і їх неправильної інтерпретації.



Рисунок 2.3 – Регулярність зворотного зв'язку щодо своєї роботи

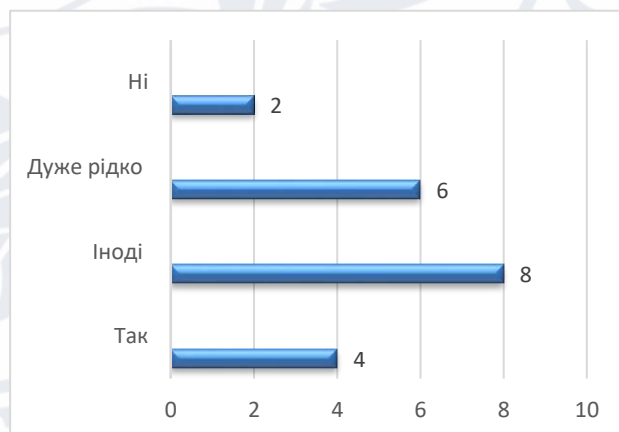


Рисунок 2.4 – Особисті конфлікти або напруженість у комунікації з колегами

Нарешті, багато працівників вказали на те, що обмежений час для повноцінної комунікації з колегами через надмірну зайнятість призводить до поспішних і неякісних обговорень, що не дозволяють вникнути в деталі і прийняти обґрунтовані рішення. Ці результати свідчать про необхідність розробки та впровадження стратегій, спрямованих на покращення комунікаційного процесу в Барській міській раді, що дозволить підвищити ефективність роботи організації та задовольнити потреби всіх її членів.

Ці фактори можуть діяти окремо або в комбінації, створюючи комплексні проблеми у комунікаційному процесі організації. Важливо, щоб керівництво і працівники постійно працювали над їх ідентифікацією та усуненням, що дозволить забезпечити ефективну і безперебійну комунікацію в організації.

2.3 Аналіз комунікаційного процесу Барської міської ради

Барської міської ради має офіційний сайт <https://bar-city.gov.ua>.

Аналіз комунікаційного процесу Барської міської ради показує, що рада використовує різноманітні платформи для інформування громадськості та забезпечення доступу до інформації. Основними каналами комунікації є офіційний сайт, RSS-стрічка новин, сторінки у соціальних мережах Facebook та YouTube, Телеграм-канал та FM-канал радіо сповіщення онлайн.

Офіційний сайт Барської міської ради (<https://bar-city.gov.ua>) є головним джерелом інформації, де публікуються новини, офіційні документи, оголошення та інша важлива інформація для мешканців міста. Сайт має чітку і зрозумілу структуру, що включає розділи про місто, прозорість діяльності, врядування, економіку, прес-центр та інші важливі аспекти діяльності міської ради.

На сайті публікуються новини, офіційні документи, оголошення та інші матеріали, що забезпечують повну прозорість діяльності міської ради. Наявність розділів, таких як "Прозоре місто" і "Вони захищали!", свідчить про акцент на відкритість та патріотизм. Сайт також підтримує багатомовність, що підвищує доступність інформації для різних категорій користувачів.

Сайт структурований таким чином, щоб забезпечити легкий доступ до необхідної інформації для різних категорій користувачів, включаючи жителів, бізнесменів та гостей міста. Наявність RSS-стрічки новин (<https://bar-city.gov.ua/rss.xml>) дозволяє користувачам автоматично отримувати оновлення, що сприяє підвищенню оперативності інформування громадськості.

Сторінка в Facebook (<https://www.facebook.com/BarskaMR>) використовується для більш неформального і інтерактивного спілкування з громадянами. Сторінка Барської міської ради у Facebook є важливим компонентом комунікаційної стратегії ради і демонструє високий рівень активності та взаємодії з громадянами.

Сторінка має 936 позначок "подобається" та 3,6 тисяч підписників, що свідчить про значний інтерес до діяльності міської ради з боку мешканців міста та інших користувачів.

На сторінці регулярно публікуються новини, оновлення та важливі оголошення кілька разів на день, що забезпечує оперативне інформування громадськості про події, рішення та заходи, що відбуваються в Барській міській раді та навколо неї. Така частота публікацій допомагає тримати громадян у курсі останніх новин і подій, що сприяє підвищенню прозорості та довіри до місцевої влади.

Кожна публікація на сторінці отримує значну кількість взаємодій від користувачів, зокрема від 25 до 150 лайків під кожним постом. Це свідчить про високу активність підписників та їхню зацікавленість у контенті, який публікується. Взаємодія з постами вказує на те, що мешканці міста не тільки читають інформацію, але й активно виражають свою підтримку або інші емоції стосовно опублікованих новин.

Сторінка також має посилання на офіційний сайт та електронну пошту, що забезпечує зручний доступ до додаткової інформації та можливість звернення до міської ради через різні канали. Це підвищує ефективність комунікаційного процесу, оскільки користувачі можуть легко знайти необхідну інформацію або зв'язатися з представниками ради для вирішення своїх питань.

Через соціальну мережу Facebook міська рада може швидко розповсюджувати інформацію, отримувати зворотній зв'язок у вигляді коментарів та лайків, а також організовувати опитування і голосування, що підвищує рівень громадської участі.

Загалом, сторінка Барської міської ради у Facebook є ефективним інструментом для взаємодії з громадськістю, який сприяє покращенню прозорості, оперативності та доступності інформації, а також зміцненню довіри громадян до місцевої влади.

Сторінка на YouTube (<https://www.youtube.com/channel/UCLIXGpMtKPSPwTSPf7EtTkA>) Сторінка Барської міської ради на YouTube, яка має 52 підписники і 72 відео, слугує важливою платформою для візуалізації діяльності міської ради та підвищення її прозорості для громадян. На цій сторінці публікуються різноманітні відеоматеріали, включаючи записи засідань, відеоогляди подій, інтерв'ю та інші відеоконтенти, що сприяють кращому розумінню роботи міської ради.

Кожне відео отримує від 3 до 407 переглядів, що свідчить про зацікавленість громадян у візуальних матеріалах, які дають змогу бачити і чути реальні події та рішення міської ради. Записи засідань дозволяють громадянам бути в курсі важливих рішень, прийнятих радою, та розуміти процеси прийняття рішень. Відеоогляди подій забезпечують можливість слідкувати за значущими заходами та подіями, що відбуваються в місті, навіть якщо громадяни не мають змоги бути присутніми особисто.

Інтерв'ю та інші відеоконтенти допомагають представникам міської ради безпосередньо звертатися до громадян, пояснювати свої дії та плани, а також відповідати на питання та коментарі. Це сприяє підвищенню довіри та відкритості влади, створюючи умови для більш ефективного спілкування та взаємодії.

Сторінка на YouTube є важливим доповненням до інших комунікаційних каналів міської ради, забезпечуючи багатоканальний підхід до інформування громадян. Використання відеоматеріалів робить інформацію більш доступною і

зрозумілою для широкого кола людей, що включає не тільки молодь, яка активно користується інтернетом, але і старше покоління, яке може знаходити відеоформат більш зручним для сприйняття.

Загалом, сторінка Барської міської ради на YouTube допомагає зміцнити комунікаційні зв'язки між владою та громадянами, підвищуючи рівень прозорості та довіри, а також забезпечуючи зручний доступ до важливої інформації про діяльність міської ради.

Telegram-канал (<https://t.me/opovishcennya>) є важливим інструментом для швидкого поширення інформації, особливо в кризових ситуаціях. Telegram-канал Барської міської ради, який має 11 711 підписників, є важливим інструментом для швидкого та оперативного поширення інформації серед населення. Завдяки своїй здатності миттєво передавати повідомлення, цей канал особливо корисний у кризових ситуаціях, коли необхідно негайно інформувати громадян про надзвичайні події, плани евакуації, зміни у міській інфраструктурі та інші термінові питання.

На каналі опубліковано 820 фотографій, що допомагають візуально передати інформацію про події, які відбуваються в місті. Це можуть бути зображення місць, де проводяться ремонтні роботи, фотографії з офіційних заходів, зустрічей або інші візуальні матеріали, що надають громадянам більш повне уявлення про діяльність міської ради.

Опубліковане відео та 2 файли також додають до змісту каналу, забезпечуючи додаткові формати для передачі інформації. Відео може бути використане для коротких оглядів подій, інтерв'ю з представниками міської ради або інструкцій для населення. Файли можуть містити важливі документи, інструкції або інші матеріали, які користувачі можуть завантажити та зберегти для подальшого використання.

Канал також містить 18 посилань, які можуть перенаправляти користувачів на інші ресурси міської ради, такі як офіційний сайт, сторінки в соціальних мережах або інші важливі веб-ресурси. Це забезпечує інтеграцію

різних комунікаційних платформ і допомагає громадянам легко знаходити додаткову інформацію.

Загалом, Телеграм-канал Барської міської ради є ефективним засобом комунікації, який дозволяє швидко і ефективно доносити важливу інформацію до широкої аудиторії. Він сприяє підвищенню прозорості діяльності міської ради, залученню громадян до участі в житті міста і створенню безпечного інформаційного середовища в умовах кризових ситуацій.

FM-канал радіо сповіщення онлайн (http://176.105.207.222:8000/barfm_live320) доповнює комунікаційну стратегію, забезпечуючи аудіоінформування для тих, хто віддає перевагу радіо. Це особливо корисно для старшого покоління та людей, які мають обмежений доступ до інтернету.

Загалом, Барська міська рада використовує комплексний підхід до комунікації, застосовуючи різноманітні канали для максимального охоплення аудиторії. Це дозволяє забезпечити інформування населення, отримання зворотного зв'язку та активну участь громадян у житті міста. Однак, для подальшого удосконалення комунікаційного процесу важливо регулярно аналізувати ефективність кожного каналу, враховувати відгуки користувачів та впроваджувати нові технології та методи взаємодії.

Аналіз комунікаційного процесу Барської міської ради показує, що рада використовує різноманітні платформи для інформування громадськості та забезпечення доступу до інформації. Основними каналами комунікації є офіційний сайт, RSS-стрічка новин, сторінки у соціальних мережах Facebook та YouTube, Телеграм-канал та FM-канал радіо сповіщення онлайн.

Загалом, Барська міська рада використовує комплексний підхід до комунікації, застосовуючи різноманітні канали для максимального охоплення аудиторії. Це дозволяє забезпечити інформування населення, отримання зворотного зв'язку та активну участь громадян у житті міста. Однак, для подальшого удосконалення комунікаційного процесу важливо регулярно

аналізувати ефективність кожного каналу, враховувати відгуки користувачів та впроваджувати нові технології та методи взаємодії.

Причини виникнення проблем у комунікаційному процесі Барської міської ради: невідповідність комунікаційних каналів, інформаційні перевантаження, технічні проблеми, невизначеність ролей і відповідальностей, психологічні бар'єри, культурні відмінності, недостатній зворотний зв'язок, відсутність навичок комунікації, нестача часу, фізичні бар'єри.

На основі аналізу соціальних мереж та аналізу комунікаційного процесу в Барській міській раді створимо матрицю ефективності.

Таблиця 2.6- Матриця ефективності соціальних мереж

Соціальна мережа	Наявність сторінки	Можливість залишати відгуки	Можливість голосування	Взаємодія з населенням	Реакція організації на запити населення
Telegram	+	-	-	+	-
Офіційний сайт	+	+	+	-	+
Youtube	+	+	-	-	-
Facebook	+	+	+	+	+

Отже, аналізуючи дану таблицю взаємодія міської ради з населенням потребує покращення ситуації. Задля досягнення цього результату можна створити в соціальних мережах Q-код та в приміщенні міської ради, де люди переходячи на це посилання зможуть залишати відгуки, прохання задля покращення умов життя в місті. Це буде важливим кроком у створенні більш справедливого та стабільного суспільства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В БАРСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

3.1 Шляхи удосконалення комунікаційного процесу в Барській міській раді

Удосконалення комунікаційного процесу в Барській міській раді в умовах війни є критично важливим для забезпечення ефективного управління, підтримки морального духу населення та забезпечення оперативного реагування на виклики. Розробка шляхів удосконалення повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні аспекти комунікації, забезпечуючи при цьому безпеку, швидкість та точність передачі інформації.

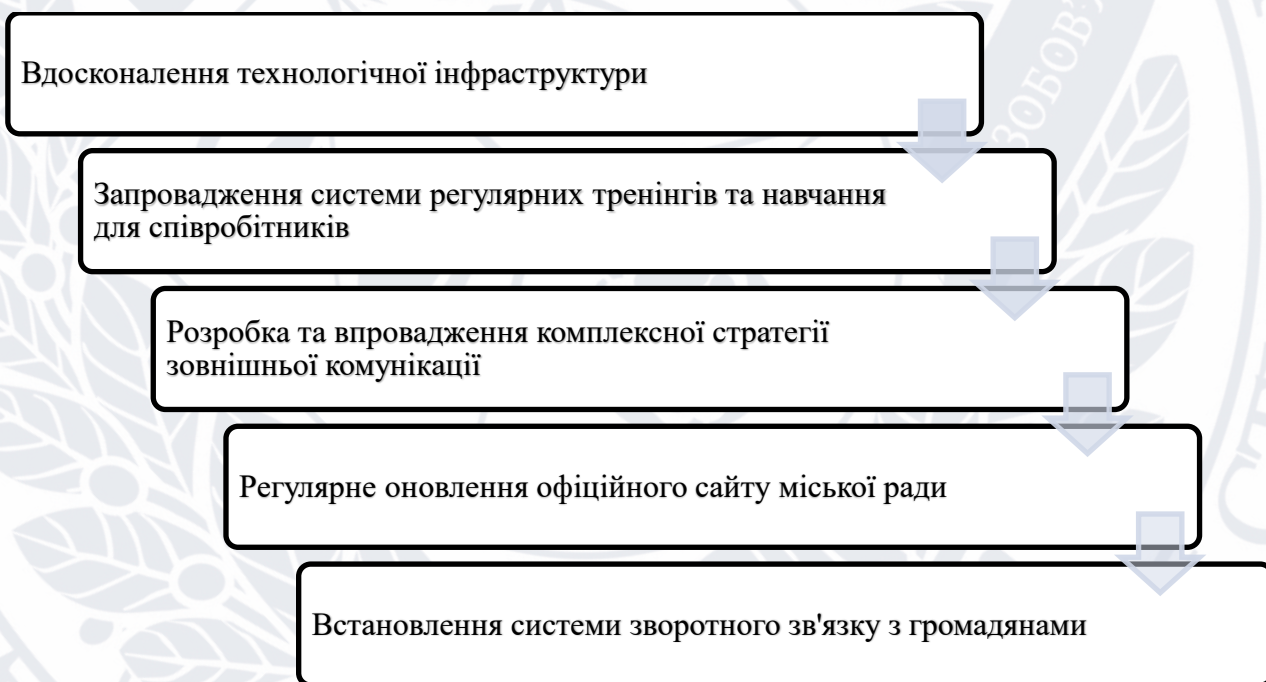


Рисунок 3.1 – Шляхи удосконалення комунікаційного процесу в Барській міській раді

По-перше, необхідно вдосконалити технологічну інфраструктуру, щоб забезпечити безперебійну роботу всіх комунікаційних каналів. Це включає модернізацію обладнання, покращення якості інтернет-з'єднання, забезпечення резервного живлення та наявність альтернативних каналів зв'язку на випадок

відключення основних. В умовах війни це допоможе уникнути інформаційного вакууму та забезпечити постійну доступність важливої інформації для населення та працівників міської ради.

По-друге, важливо запровадити систему регулярних тренінгів та навчання для співробітників міської ради з метою покращення їхніх навичок комунікації, включаючи кризові комунікації, управління стресом та використання новітніх технологій для передачі інформації. Це дозволить підвищити ефективність комунікації та швидкість реагування на надзвичайні ситуації. Особливу увагу слід приділити навчанню з використання захищених каналів зв'язку та шифрування даних, щоб забезпечити конфіденційність та безпеку переданої інформації.

По-третє, необхідно розробити та впровадити комплексну стратегію зовнішньої комунікації, яка включатиме різноманітні платформи для інформування громадськості. Це може включати розширення використання соціальних мереж, таких як Facebook, YouTube та Telegram, для оперативного поширення новин та оголошень. Використання багатомовності та адаптація контенту для різних аудиторій допоможуть забезпечити доступність інформації для всіх верств населення. Важливо також регулярно оновлювати офіційний сайт міської ради, публікуючи на ньому актуальні новини, розпорядження та іншу важливу інформацію.

Крім того, варто встановити систему зворотного зв'язку з громадянами, яка дозволить швидко отримувати їхні запити, скарги та пропозиції. Це можна реалізувати через створення гарячих ліній, електронних форм на офіційному сайті та активну взаємодію в соціальних мережах. Оперативне реагування на звернення громадян підвищить їхню довіру до місцевої влади та покращить загальну атмосферу в громаді.

Ще одним важливим кроком є посилення міжвідомчої координації та співпраці з іншими органами влади, службами надзвичайних ситуацій та громадськими організаціями. Це дозволить забезпечити більш злагоджені дії у

разі виникнення надзвичайних ситуацій та швидке поширення критично важливої інформації.

Забезпечення прозорості та регулярного інформування про дії та рішення міської ради допоможе зміцнити довіру громадян та залучити їх до активної участі у громадському житті. Це включає публікацію детальних звітів про діяльність ради, відкриті засідання, на які можуть бути запрошені представники громадськості та засобів масової інформації.

В умовах війни особливу увагу слід приділити безпеці комунікацій. Використання захищених каналів зв'язку, регулярні перевірки та оновлення систем безпеки, а також навчання співробітників основам кібербезпеки допоможуть запобігти витоку інформації та забезпечити безпеку даних.

Таким чином, комплексний підхід до вдосконалення комунікаційного процесу в Барській міській раді включає технологічне оновлення, підвищення кваліфікації працівників, розширення зовнішньої комунікації, забезпечення зворотного зв'язку з громадянами, посилення міжвідомчої координації та забезпечення безпеки інформації. Ці заходи сприятимуть покращенню ефективності управління та підтримці громадян у складних умовах воєнного часу.

3.2 Конкретні методи та інструменти покращення ефективності комунікацій

Конкретні методи та інструменти покращення ефективності комунікацій Барської міської ради повинні бути спрямовані на забезпечення оперативності, прозорості та доступності інформації для громадян. Одним з ключових інструментів є впровадження сучасних технологій, таких як інтегровані системи управління інформацією (CMS), що дозволяють автоматизувати процеси публікації та оновлення інформації на офіційному сайті ради. Наприклад, система WordPress або Joomla може бути використана для створення

динамічного та зручного у використанні сайту, де громадяни можуть легко знайти необхідну інформацію.

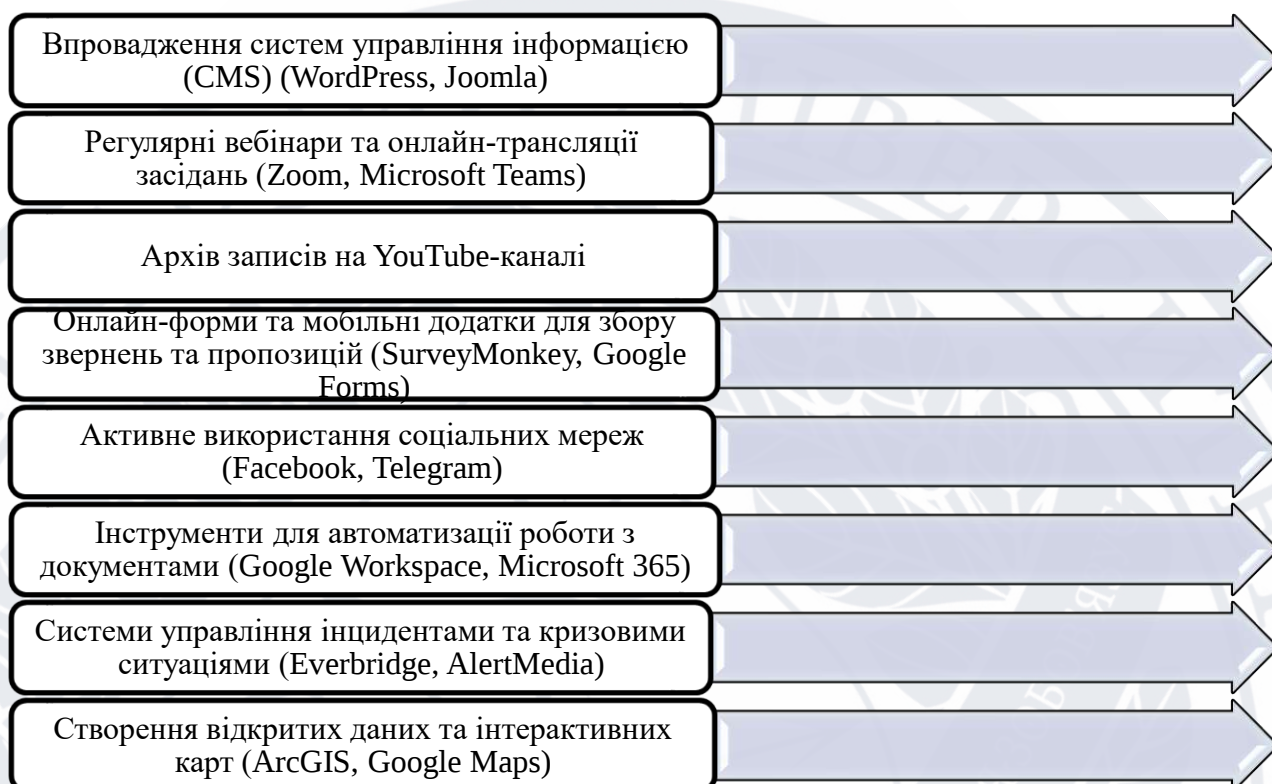


Рисунок 3.2 – Конкретні методи та інструменти покращення ефективності комунікацій

Запровадження регулярних вебінарів та онлайн-трансляцій засідань ради через платформи Zoom або Microsoft Teams може значно покращити доступність і прозорість процесу прийняття рішень. Це дозволяє громадянам у реальному часі спостерігати за роботою ради, задавати питання та отримувати відповіді, що підвищує їхню довіру до влади. Важливим інструментом є також архів записів цих трансляцій, який можна розмістити на YouTube-каналі ради, забезпечуючи доступ до інформації у зручний для громадян час.

Для покращення взаємодії з громадянами важливо використовувати інструменти зворотного зв'язку, такі як онлайн-форми на офіційному сайті або мобільний додаток для збору звернень та пропозицій. Наприклад, платформа SurveyMonkey або Google Forms може бути використана для створення анкет та опитувань, які допоможуть зібрати думки та ідеї громадян стосовно різних аспектів міського життя.

Соціальні мережі, такі як Facebook та Telegram, є потужними інструментами для швидкого поширення інформації та отримання зворотного зв'язку. Активне використання сторінки у Facebook, де публікуються новини, оголошення та результати засідань ради, допомагає тримати громадян у курсі подій. Використання Telegram-каналу для оперативного інформування про надзвичайні ситуації, плани евакуації та інші термінові питання забезпечує миттєвий доступ до важливої інформації.

Використання інструментів для автоматизації роботи з документами, таких як Google Workspace або Microsoft 365, може значно підвищити ефективність внутрішньої комунікації та обробки інформації. Ці платформи дозволяють співробітникам міської ради спільно працювати над документами в режимі реального часу, ділитися файлами та організовувати відеоконференції, що сприяє швидкому і ефективному прийняттю рішень.

Крім того, важливо запровадити систему управління інцидентами та кризовими ситуаціями, таку як система Everbridge або AlertMedia, яка дозволяє швидко координувати дії під час надзвичайних ситуацій, інформувати громадян і надавати їм необхідні інструкції. Це забезпечує злагодженість дій і мінімізує час реакції на кризові події.

Забезпечення прозорості та доступності інформації також можна досягти через створення відкритих даних та інтерактивних карт на базі таких інструментів, як ArcGIS або Google Maps, де громадяни можуть отримувати актуальну інформацію про проекти, розвиток інфраструктури та інші важливі ініціативи в місті.

Таким чином, використання сучасних технологій, соціальних мереж, інструментів автоматизації та систем управління інцидентами може значно покращити ефективність комунікацій Барської міської ради, забезпечуючи оперативне, прозоре і доступне інформування громадян, а також підвищуючи рівень їхньої залученості та довіри до місцевої влади.

3.3 Пропозиції щодо інтеграції сучасних комунікаційних технологій

Пропозиції щодо інтеграції сучасних комунікаційних технологій на базі Барської міської ради спрямовані на покращення ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації, забезпечення оперативного реагування на виклики та підвищення прозорості діяльності ради.

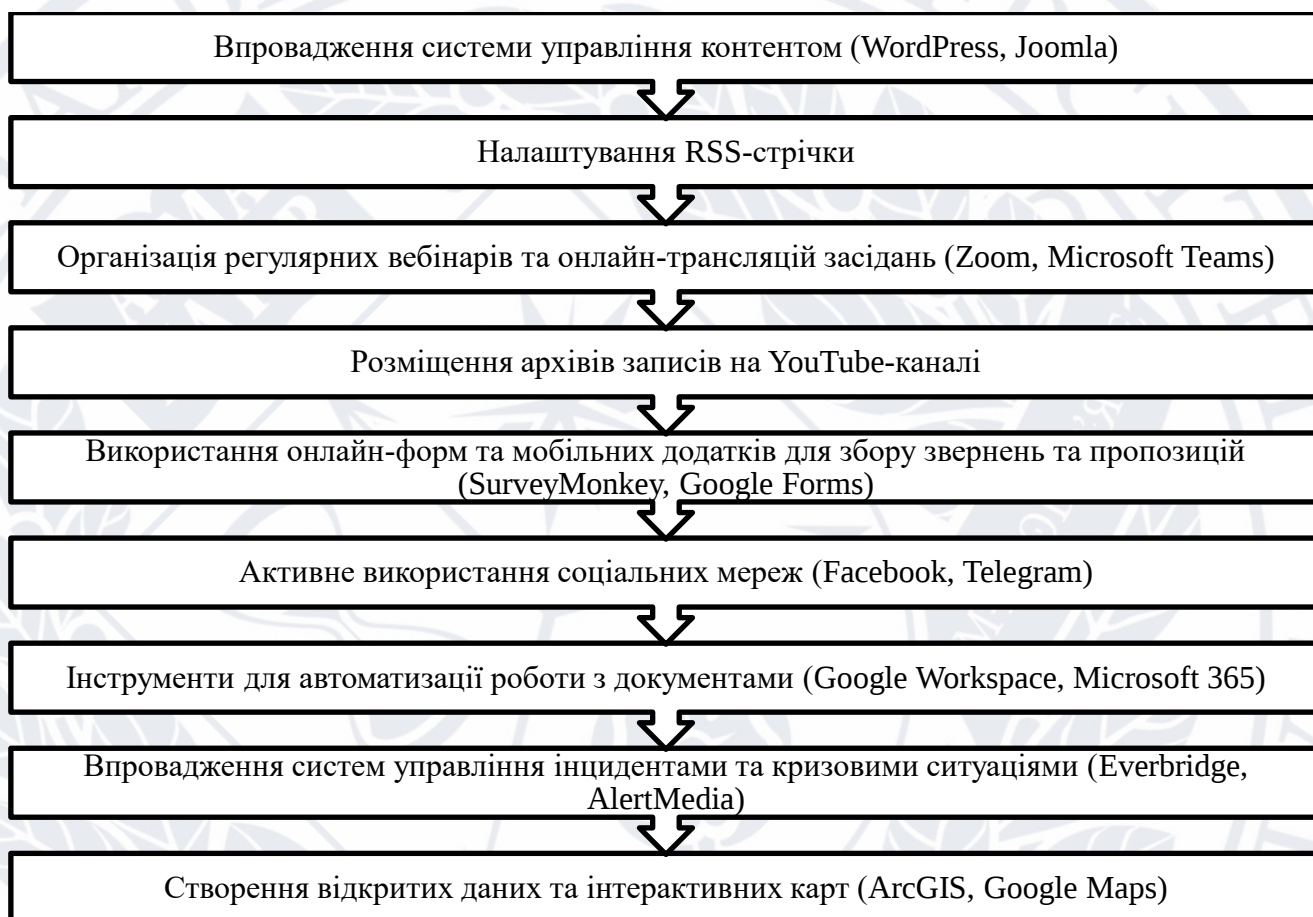


Рисунок 3.4 – Пропозиції щодо інтеграції сучасних комунікаційних технологій на базі Барської міської ради

Однією з ключових пропозицій є впровадження системи управління контентом (CMS) на базі WordPress або Joomla. Це дозволить автоматизувати процеси публікації та оновлення інформації на офіційному сайті, забезпечуючи зручний доступ до актуальних новин, документів та оголошень для громадян. Важливо також налаштувати RSS-стрічку для автоматичного отримання оновлень користувачами.

Для забезпечення прозорості та доступності процесу прийняття рішень доцільно організувати регулярні вебінари та онлайн-трансляції засідань ради

через платформи Zoom або Microsoft Teams. Це дозволить громадянам у реальному часі спостерігати за роботою ради, задавати питання та отримувати відповіді. Архів записів цих трансляцій можна розмістити на YouTube-каналі ради, забезпечуючи доступ до інформації у зручний для громадян час.

Важливим інструментом для взаємодії з громадянами є онлайн-форми та мобільні додатки для збору звернень та пропозицій. Використання платформ, таких як SurveyMonkey або Google Forms, дозволить зібрати думки та ідеї громадян стосовно різних аспектів міського життя, сприяючи підвищенню рівня залученості громадян до управління містом.

Активне використання соціальних мереж, таких як Facebook і Telegram, є важливим елементом комунікаційної стратегії. Сторінка у Facebook може бути використана для публікації новин, оголошень та результатів засідань ради, тоді як Telegram-канал забезпечить оперативне інформування про надзвичайні ситуації, плани евакуації та інші термінові питання.

Інструменти для автоматизації роботи з документами, такі як Google Workspace або Microsoft 365, можуть значно підвищити ефективність внутрішньої комунікації та обробки інформації. Ці платформи дозволяють співробітникам міської ради спільно працювати над документами в режимі реального часу, ділитися файлами та організовувати відеоконференції, що сприяє швидкому і ефективному прийняттю рішень.

Для забезпечення безпеки інформації та оперативного реагування на кризові ситуації необхідно впровадити системи управління інцидентами та кризовими ситуаціями, такі як Everbridge або AlertMedia. Ці системи дозволять швидко координувати дії під час надзвичайних ситуацій, інформувати громадян і надавати їм необхідні інструкції.

Створення відкритих даних та інтерактивних карт на базі таких інструментів, як ArcGIS або Google Maps, допоможе громадянам отримувати актуальну інформацію про проекти, розвиток інфраструктури та інші важливі ініціативи в місті. Це підвищить прозорість діяльності міської ради та залученість громадян до процесу управління містом.

Таким чином, інтеграція сучасних комунікаційних технологій на базі Барської міської ради сприятиме покращенню ефективності комунікацій, забезпеченню оперативного реагування на виклики та підвищенню прозорості діяльності ради.

Запропоновано наступні шляхи удосконалення комунікаційного процесу в Барській міській раді: вдосконалення технологічної інфраструктури, запровадження системи регулярних тренінгів та навчання для співробітників, розробка та впровадження комплексної стратегії зовнішньої комунікації, регулярне оновлення офіційного сайту міської ради, встановлення системи зворотного зв'язку з громадянами, посилення міжвідомчої координації та співпраці з іншими органами влади, забезпечення прозорості та регулярного інформування про дії та рішення міської ради, використання захищених каналів зв'язку та забезпечення кібербезпеки.

Пропозиції щодо інтеграції сучасних комунікаційних технологій на базі Барської міської ради: впровадження системи управління контентом (WordPress, Joomla), налаштування RSS-стрічки, організація регулярних вебінарів та онлайн-трансляцій засідань (Zoom, Microsoft Teams), розміщення архівів записів на YouTube-каналі, використання онлайн-форм та мобільних додатків для збору звернень та пропозицій (SurveyMonkey, Google Forms), активне використання соціальних мереж (Facebook, Telegram), інструменти для автоматизації роботи з документами (Google Workspace, Microsoft 365), впровадження систем управління інцидентами та кризовими ситуаціями (Everbridge, AlertMedia), створення відкритих даних та інтерактивних карт (ArcGIS, Google Maps)

Таким чином, інтеграція сучасних комунікаційних технологій на базі Барської міської ради сприятиме покращенню ефективності комунікацій, забезпеченню оперативного реагування на виклики та підвищенню прозорості діяльності ради.

ВИСНОВКИ

Комунікаційний процес – це складний механізм взаємодії між особами або групами людей, що передає інформацію, ідеї, почуття та думки. Сутність цього процесу полягає в ефективному обміні інформацією між учасниками, що дозволяє їм сприймати, розуміти та відповідати на повідомлення.

Основні елементи комунікації, такі як джерело, канал, одержувач, зворотний зв'язок, присутні у всіх сферах людської діяльності, де має місце обмін інформацією. У більш сучасних інтеракційних моделях ці компоненти інтерпретуються по-новому, з більшим акцентом на ролі і функції кожного з учасників. Важливо не тільки визнати комунікацію як систему, але й зрозуміти взаємодію і вплив кожного елемента на успішність комунікації, щоб вдосконалити обмін інформацією в різних життєвих контекстах.

Кожен з розглянутих методів має свої переваги і недоліки, і вибір методу залежить від конкретних цілей дослідження, доступних ресурсів та контексту, в якому вона проводиться. Часто для отримання найбільш повного розуміння комунікаційних процесів використовується комбінація декількох методів.

Аналізуючи джерела власних надходжень до бюджету Барської міської ради за період з 2021 по 2023 роки, можна побачити, що зміни у фінансових показниках відображають вплив повномасштабної війни, що почалася в лютому 2022 року. Перш за все, податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) залишається основним джерелом надходжень, складаючи 71,23% у 2023 році, хоча у 2022 році цей показник був вищим і становив 75,88%. Незважаючи на зменшення відсотка, фактична сума ПДФО збільшилася з 203785,338 тис. грн у 2022 році до 222453,829 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання доходів населення або збільшення кількості працюючих громадян, навіть в умовах війни.

Видатки бюджету Барської міської ТГ за 2021-2023 роки відображають значне збільшення у багатьох категоріях, особливо після лютого 2022 року, коли Україна перейшла в стан повномасштабної війни з Росією. Це збільшення витрат може бути пояснене потребою реагувати на нові виклики війни, такі як

зміцнення обороноздатності, підтримка соціального захисту населення, а також необхідність адаптації освітніх і медичних установ до екстремальних умов.

Аналіз комунікаційного процесу Барської міської ради показує, що рада використовує різноманітні платформи для інформування громадськості та забезпечення доступу до інформації. Основними каналами комунікації є офіційний сайт, RSS-стрічка новин, сторінки у соціальних мережах Facebook та YouTube, Телеграм-канал та FM-канал радіо сповіщення онлайн.

Загалом, Барська міська рада використовує комплексний підхід до комунікації, застосовуючи різноманітні канали для максимального охоплення аудиторії. Це дозволяє забезпечити інформування населення, отримання зворотного зв'язку та активну участь громадян у житті міста. Однак, для подальшого удосконалення комунікаційного процесу важливо регулярно аналізувати ефективність кожного каналу, враховувати відгуки користувачів та впроваджувати нові технології та методи взаємодії.

Причини виникнення проблем у комунікаційному процесі Барської міської ради: невідповідність комунікаційних каналів, інформаційні перевантаження, технічні проблеми, невизначеність ролей і відповідальностей, психологічні бар'єри, культурні відмінності, недостатній зворотний зв'язок, відсутність навичок комунікації, нестача часу, фізичні бар'єри.

Удосконалення комунікаційного процесу в Барській міській раді в умовах війни є критично важливим для забезпечення ефективного управління, підтримки морального духу населення та забезпечення оперативного реагування на виклики. Розробка шляхів удосконалення повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні аспекти комунікації, забезпечуючи при цьому безпеку, швидкість та точність передачі інформації.

Шляхи удосконалення комунікаційного процесу в Барській міській раді: вдосконалення технологічної інфраструктури, запровадження системи регулярних тренінгів та навчання для співробітників, розробка та впровадження комплексної стратегії зовнішньої комунікації, регулярне оновлення офіційного сайту міської ради, встановлення системи зворотного зв'язку з громадянами,

посилення міжвідомчої координації та співпраці з іншими органами влади, забезпечення прозорості та регулярного інформування про дії та рішення міської ради, використання захищених каналів зв'язку та забезпечення кібербезпеки.

Конкретні методи та інструменти покращення ефективності комунікацій: впровадження систем управління інформацією (CMS) (WordPress, Joomla), регулярні вебінари та онлайн-трансляції засідань (Zoom, Microsoft Teams), архів записів на YouTube-каналі, онлайн-форми та мобільні додатки для збору звернень та пропозицій (SurveyMonkey, Google Forms), активне використання соціальних мереж (Facebook, Telegram), інструменти для автоматизації роботи з документами (Google Workspace, Microsoft 365), системи управління інцидентами та кризовими ситуаціями (Everbridge, AlertMedia), створення відкритих даних та інтерактивних карт (ArcGIS, Google Maps).

Пропозиції щодо інтеграції сучасних комунікаційних технологій на базі Барської міської ради: впровадження системи управління контентом (WordPress, Joomla), налаштування RSS-стрічки, організація регулярних вебінарів та онлайн-трансляцій засідань (Zoom, Microsoft Teams), розміщення архівів записів на YouTube-каналі, використання онлайн-форм та мобільних додатків для збору звернень та пропозицій (SurveyMonkey, Google Forms), активне використання соціальних мереж (Facebook, Telegram), інструменти для автоматизації роботи з документами (Google Workspace, Microsoft 365), впровадження систем управління інцидентами та кризовими ситуаціями (Everbridge, AlertMedia), створення відкритих даних та інтерактивних карт (ArcGIS, Google Maps)

Таким чином, інтеграція сучасних комунікаційних технологій на базі Барської міської ради сприятиме покращенню ефективності комунікацій, забезпеченню оперативного реагування на виклики та підвищенню прозорості діяльності ради.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 27.04.2024)
2. Організаційна структура Барської міської ради. URL: <https://bar-city.gov.ua/struktura-aparatu-miskoyi-rady/> (дата звернення: 27.04.2024)
3. Офіційний сайт Барської міської ради. URL: <https://bar-city.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2024)
4. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Електронне наукове фахове видання .Ефективна економіка. № 9, 2019. 6 с.
5. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk122.htm (дата звернення: 27.04.2024)
6. Дубас О. П. Сучасні наукові підходи до дослідження інформаційно-комунікаційного простору. Наукова періодика Каразінського університету. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwilkNrf_OKFAxV1fKQEHYqsAJgQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fperiodicals.karazin.ua%2Fpolitology%2Farticle%2Fdownload%2F3204%2F2778%2F&usg=AOvVaw2H8apd2Axx3i8qZ2A35-Ko&opi=89978449 (дата звернення: 27.04.2024)
7. Єжижанська Т. С. Основні підходи до вивчення комунікації. Наукові записки. Серія “Культура і соціальні комунікації”. №2. с. 28-35. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwilkNrf_OKFAxV1fKQEHYqsAJgQFnoECBoQAQ&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbu.gov.ua%2Fcgi-bin%2Ffirbis_nbu%2Fcgiiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF%2FNznuoaksk_2010_2_6.pdf&usg=AOvVaw3YzP2FvijLBgWBJ19D0_Ow&cshid=1714241062433905&opi=89978449 (дата звернення: 27.04.2024)

8. Berlo David. The Process of Communications: An Introduction to Theory and Practice. URL:

<http://www.shkaminski.com/Classes/Handouts/Communication%20Models.htm>

(дата звернення: 27.04.2024)

9. Harold D. Lasswell. The structure and function of communication in society. URL: <http://profs.w.files.wordpress.com/2009/03/12.pdf> (дата звернення: 27.04.2024)

10. Schramm W. The Nature of Communication between Humans // The Process and Effects of Mass Communication. URL: http://www.fca.pucminas.br/saogabriel/raop/pdf/nature_communication.pdf (дата звернення: 27.04.2024)

11. Shannon C. E., Weaver W The Mathematical Theorie of Mass Communication. URL: <http://www.shkaminski.com/Classes/Handouts/Communication%20Models.htm> (дата звернення: 27.04.2024)

12. Пересада А. С. Формування комунікаційного процесу в організації. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1512/1/Пересада%20А.С.%20Формування%20комунікаційного%20процесу%20в%20організації.pdf> (дата звернення: 27.04.2024)

13. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15040/> (дата звернення: 27.04.2024)

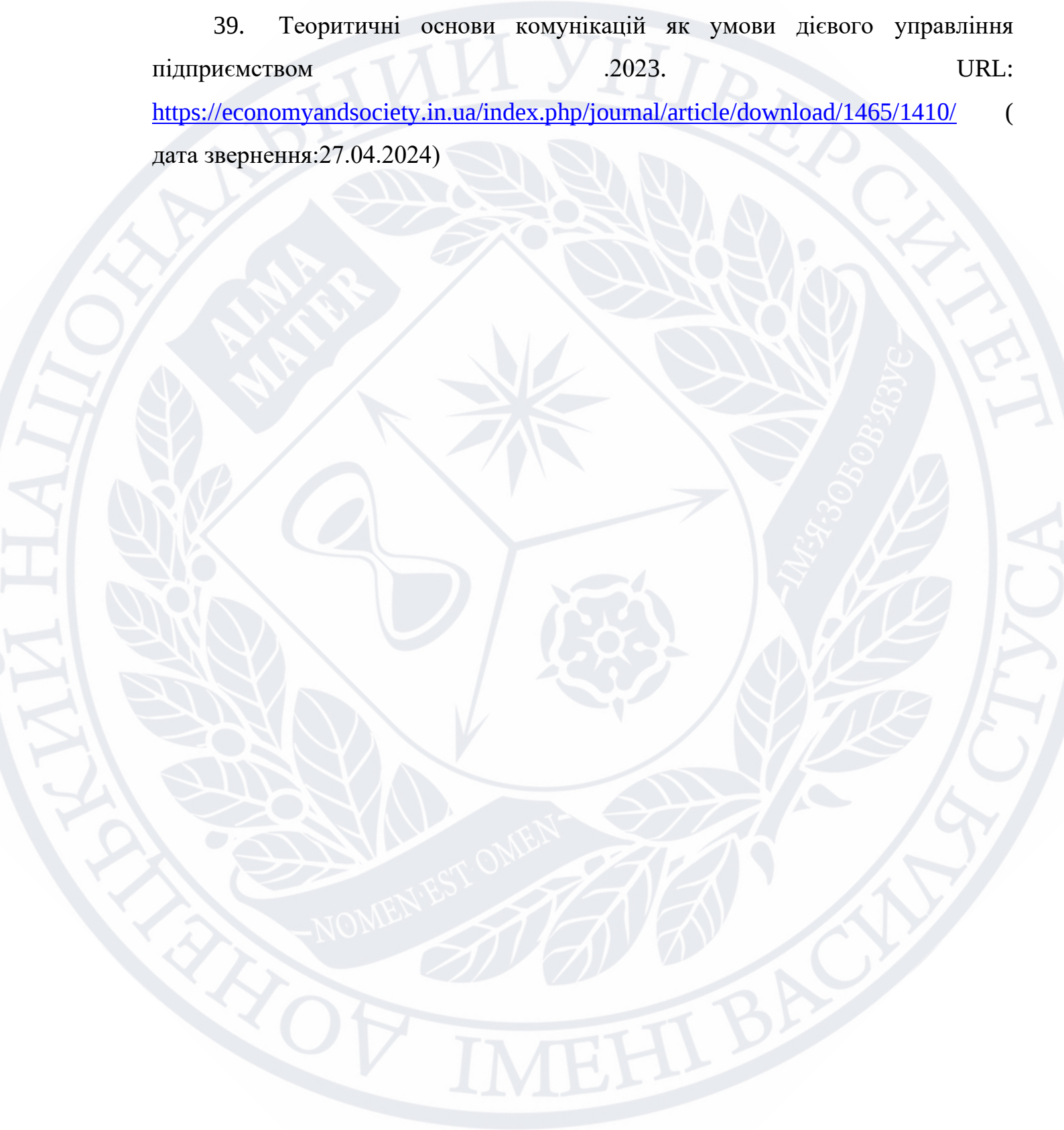
14. Сутність комунікаційного процесу. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiUjKaXiOOFAxUucKQEHRCaDQ8QFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fpns.hneu.edu.ua%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D63185&usg=AOvVaw0tc4qSO2086eGvnfNupgzj&opi=89978449> (дата звернення: 27.04.2024)

15. Сторінка Барської міської ради в Facebook. URL: <https://www.facebook.com/BarskaMR> (дата звернення: 27.04.2024)

16. Сторінка Барської міської ради на YouTube. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCLIxGpMtKPSPwTSPf7EtTkA> (дата звернення: 27.04.2024)
17. Телеграм-канал Барської міської ради. URL: <https://t.me/opovishcennya> (дата звернення: 27.04.2024)
18. FM-канал радіо сповіщення онлайн Барської міської ради. URL: http://176.105.207.222:8000/barfm_live320. (дата звернення: 27.04.2024)
19. Комунікаційний процес та його характеристика. <https://studfile.net/preview/7180668/page:14/> (дата звернення: 07.04.2024)
20. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Умань : ВПЦ «Візаві», 2019. 151 с.
21. Ровенська, В., Смирнова, І., Латишева, О. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті «performance management». Економіка та суспільство, 2023. №49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-10> (дата звернення: 27.04.2024)
22. Комунікаційний процес, поняття, основні елементи, етапи, їх характеристика. 2024. URL: https://stud.com.ua/19378/menedzhment/komunikatsiyniy_protsepy_ponyattya_osnovni_elementi_etapy_harakteristika (дата звернення: 27.04.2024)
23. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри. 2024. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15040/> (дата звернення: 27.04.2024)
24. Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення. 2024. URL: https://arm.naiau.kiev.ua/books/osnovu_menedzhmentu/files/Tema_4.pdf (дата звернення: 27.04.2024)
25. Структура комунікативного процесу. 2023. URL: https://studies.in.ua/sociology_seminar/2499-struktura-komunkativnogo-procesu.html (дата звернення: 27.04.2024)
26. Процес комунікацій. Менеджмент у сфері послуг. 2022. URL: https://pidru4niki.com/16900527/menedzhment/protsepy_komunikatsiy (дата звернення: 27.04.2024)

27. Міжнародний комунікаційний процес. 2020. URL: <https://buklib.net/books/28549/> (дата звернення: 27.04.2024)
28. Сорик, А. Є. Комунікаційний процес, його елементи та етапи в системі менеджменту соціокультурної діяльності. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2021». С. 474-475. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/5233/> (дата звернення: 27.04.2024)
29. Елементи моделі комунікаційного процесу. 2020. URL: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk122.htm (дата звернення: 27.04.2024)
30. Поняття комунікації. Стаття. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/315951757_The_concept_of_communication_plurality_of_connotations/fulltext/5bbf95df92851c88fd651149/The-concept-of-communication-plurality-of-connotations.pdf
31. Комунікації у діяльності органів публічної влади. Стаття. 2021. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1368>
32. Передумови успішної комунікації. 2021. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/2144/1/05znvpuk>. (дата звернення 27.04.2024)
33. Комунікація як інструмент державного управління. Сучасні тенденції. Стаття. 2020. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/12> (дата звернення 27.04.2024)
34. Комунікації глобальних змін клімату. Стаття. 2021. URL: <http://heraldiss.onu.edu.ua/article/view/288722> (дата звернення 27.04.2024)
35. Бізнес- комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. Стаття. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2232>
36. Спілкування як комунікація, взаємодія і діалог. 2020. URL: <https://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/article/view/158500> (дата звернення 25.04.2024)
37. Комунікація в державі та суспільстві. 2022. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1109>. (дата звернення: 27.04.2024)

38. А. Коулдман. Стратегії кризових комунікацій 2022. С.32-53. URL: <https://fabulabook.com/info-strategiyi-kryzovyh-komunikatsij-10009067>
39. Теоритичні основи комунікацій як умови дієвого управління підприємством .2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1465/1410/> (дата звернення:27.04.2024)



ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для опитування робітників Барської міської ради

Тема: Проблеми у комунікаційному процесі в Барській міській раді

1. **Які канали комунікації Ви найчастіше використовуєте для отримання інформації?**
 - А) Електронна пошта
 - В) Внутрішні повідомлення (Slack, Teams)
 - С) Особисті зустрічі
 - D) Телефонні дзвінки
 - Е) Інше (вказіть)
2. **Як часто Ви перевіряєте свою електронну пошту?**
 - А) Кілька разів на день
 - В) Один раз на день
 - С) Кілька разів на тиждень
 - D) Рідше
3. **Чи вважаєте Ви, що отримуєте надмірну кількість інформації?**
 - А) Так
 - В) Ні
 - С) Частково
4. **Чи стикалися Ви з проблемами технічного характеру під час комунікацій (наприклад, збої в роботі комп'ютерних систем)?**
 - А) Часто
 - В) Іноді
 - С) Рідко
 - D) Ніколи
5. **Чи зрозумілі Вам Ваші ролі та обов'язки у організації?**
 - А) Так, повністю зрозумілі
 - В) Зрозумілі, але не завжди
 - С) Частково зрозумілі

- D) Незрозумілі

6. Чи відчуваєте Ви особисті конфлікти або напруженість у комунікації з колегами?

- A) Часто
- B) Іноді
- C) Рідко
- D) Ніколи

7. Чи впливають культурні відмінності на Вашу роботу в колективі?

- A) Так
- B) Ні
- C) Частково

8. Чи отримуєте Ви регулярний зворотний зв'язок щодо своєї роботи?

- A) Так
- B) Ні
- C) Рідко

9. Чи достатньо Вам навичок ефективної комунікації для виконання Ваших обов'язків?

- A) Так
- B) Частково
- C) Ні

10. Чи маєте Ви достатньо часу для повноцінної комунікації з колегами?

- A) Так
- B) Частково
- C) Ні

ДОДАТОК Б

Результати опитування

Питання	А	В	С	Д	Е
1. Які канали комунікації Ви найчастіше використовуєте для отримання інформації?	5	6	5	2	2
2. Як часто Ви перевіряєте свою електронну пошту?	7	4	6	3	
3. Чи вважаєте Ви, що отримуєте надмірну кількість інформації?	8	6	6		
4. Чи стикалися Ви з проблемами технічного характеру під час комунікацій?	5	8	4	3	
5. Чи зрозумілі Вам Ваші ролі та обов'язки у організації?	7	5	6	2	
6. Чи відчуваєте Ви особисті конфлікти або напруженість у комунікації з колегами?	4	8	6	2	
7. Чи впливають культурні відмінності на Вашу роботу в колективі?	3	10	7		
8. Чи отримуєте Ви регулярний зворотний зв'язок щодо своєї роботи?	6	8	6		
9. Чи достатньо Вам навичок ефективної комунікації для виконання Ваших обов'язків?	10	6	4		
10. Чи маєте Ви достатньо часу для повноцінної комунікації з колегами?	6	8	6		

ДОДАТОК В

Організаційна структура Барської міської ради

