

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО
ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ**

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**МЕХАНІЗМ КОМУНІКАТИВНОГО ВПЛИВУ В КРИЗОВИХ
СИТУАЦІЯХ**

здобувачки вищої освіти
освітнього ступеня «бакалавр»
4-го курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Софії ДАНКОВСЬКОЇ

Науковий керівник
к.е.н., доц. Наталія БЛАГА

Рецензент
к.е.н., доцент Ірина ПРИЙМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Данковська С. Механізм комунікативного впливу в кризових ситуаціях. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне обґрунтування комунікативного впливу в організації. У другому розділі проведено аналіз управління комунікаційними процесами у ТОВ «Глобал Вест» та запропоновано основні кроки підвищення ефективності управління комунікаціями ТОВ «Глобал Вест» в умовах кризових ситуацій.

На основі опрацювання матеріалів теоретичного та практичного характеру зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: комунікація, комунікаційний процес, управління, інформація, кризові ситуації.

ABSTRACT

Dankovska S. The mechanism of communicative influence in crisis situations. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

In the first chapter, the theoretical substantiation of communicative influence in the organization is carried out. In the second chapter, an analysis of the management of communication processes at Global West LLC was carried out and the main steps to increase the effectiveness of communication management at Global West LLC in crisis situations were proposed.

Based on the processing of materials of a theoretical and practical nature, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: communication, communication process, management, information, crisis situations.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття комунікації в організаціях та її ролі у кризових ситуаціях	7
1.2 Види комунікацій в організаціях та їх характеристики	12
1.3 Особливості формування та впровадження комунікаційного процесу на підприємстві в умовах кризи	17
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ГЛОБАЛ ВЕСТ»	22
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Глобал Вест» та його комунікаційного процесу	22
2.2 Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Глобал Вест»	31
2.3 Підвищення ефективності механізму управління комунікаційними процесами на ТОВ «Глобал Вест»	36
Висновки до другого розділу	43
ВИСНОВОК	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	48

ВСТУП

Актуальність дослідження. Нині економічні умови створюють передумови для перебудови бізнес-процесів на підприємствах у країнах з розвинутою ринковою економікою. Це обумовлено зміною інформаційного, комунікаційного та глобалізаційного контексту економічного розвитку. Традиційні структури, методи управління та інструменти досягнення підприємницьких цілей, які були використовувані в умовах наукомісткої економіки, вичерпали свій потенціал для розвитку бізнес-процесів, особливо з точки зору їх структури. Це пояснюється значущістю комунікації у зв'язку з віртуалізацією економічних процесів.

В сучасних змінних, нестабільних і кризових ситуаціях одним з найважливіших аспектів організаційної ефективності є забезпечення організаційної цілісності шляхом ефективної зовнішньої та внутрішньої комунікації.

Відсутність належно налагоджених комунікаційних каналів і потоків, як всередині організації, так і в її взаємодії з зовнішнім середовищем, призводить до втрати контролю над організацією та приводить до неефективної діяльності організації.

Комунікативний вплив грає важливу роль в кризових ситуаціях, так як ефективна комунікація може сприяти зменшенню паніки, роз'ясненню інформації, мобілізації ресурсів та підтримці довіри в організації.

В результаті вправно сформованого комунікативного процесу в організації створюються інформаційні канали між співробітниками та структурними підрозділами, що допомагають створювати систему обміну інформацією, розвивати та вдосконалювати міжособистісні відносини, формувати складні виробничі процеси та цикли для досягнення цілей на підприємстві. У сучасному світі інформаційних технологій спілкування стає одним з джерел конкурентних переваг, а відтак і важливим фактором уникнення кризових ситуацій в організації.

Дослідження комунікацій у кризових ситуаціях дозволить підвищити ефективність управлінських процесів в організації, скоротити тривалість управлінського циклу та пришвидшити процес прийняття управлінських рішень.

Питання управління комунікаціями в організації знайшли відображення у працях таких вчених як Балабанова Л. В., Блага Н. В., Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Крупка М. І., Марковець О. В. та інших. Проте донині питання ефективних комунікацій в організації залишаються актуальними та потребують детального дослідження.

Таким чином актуальність обраної тематики полягає у значимості механізму керування комунікаційними процесами в умовах кризи для ефективного розвитку бізнесу. Адже правильно сформований комунікативний процес в організації може допомогти підприємствам зберегти конкурентну перевагу на ринку в умовах кризового стану.

Мета роботи. Вивчення механізму комунікативного впливу в умовах кризового стану.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- Розглянути сутність комунікацій та комунікаційного процесу в організації.
- Визначити основні типи ефективних комунікацій у кризових ситуаціях.
- Проаналізувати господарську діяльність та механізм комунікаційного процесу товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест».
- Надати пропозиції вдосконалення механізму керування комунікаційними процесами організації у кризових ситуаціях.

Об'єкт дослідження. Комунікації на ТОВ «Глобал Вест».

Предмет дослідження. Теоретико-прикладні аспекти управління комунікаціями.

Методи дослідження. Для досягнення зазначеної мети в роботі використано такі загально наукові та спеціальні методи як системного аналізу та синтезу, статистичний метод, метод наукової абстракції, експертних оцінок, метод порівняння та узагальнення результатів.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи містить наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій та інтернет-видань, а також результати власних досліджень. Робота складається зі вступу, двох частин, висновків до розділів та загального висновку і списку використаних джерел.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження кваліфікаційної роботи розглядається на проведенні круглого столу за темою «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття комунікації в організаціях та її ролі у кризових ситуаціях

Економіка сьогодення перетворюється на систему, що базується на комунікаційних процесах. Під комунікацією маємо на увазі обмін інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю.

В сучасному світі, де інформація легко доступна та швидко поширюється, вона стає ключовим елементом формування антикризового потенціалу на підприємстві [20].

Інформація та знання виступають основою розвитку сучасного виробництва та послуг. Вони стають важливими ресурсами для підприємств, організацій та індивідів, які бажають успішно функціонувати в глобальному економічному середовищі.

Успішний розвиток будь-якої економічної системи залежить від вправно сформованого інформаційного потоку та знань працівників. Сучасне виробництво характеризується тим, що інформація та знання втілені в більшості створюваних товарів і послуг. Таким чином, в умовах сучасного виробництва комунікація між людьми та організаціями стає стратегічним ресурсом управління, який забезпечує його ефективність та нові якісні зростання навіть в нестабільному зовнішньому середовищі.

У науковій літературі накопичено чималий досвід з розгляду питання комунікацій. Так, професор Денисюк С. характеризує комунікацію як тип взаємодії між людьми за допомогою інформаційного обміну [4]. Дафт Р., визначає, що комунікація це процес за допомогою якого двоє чи більше осіб обмінюються інформацією з метою мотивації [8]. Кузьмін О.Є. підкреслює, що комунікація це процеси зв'язку між працівниками підрозділами та організаціями [10]. На думку Хміль Ф.І., комунікація це обмін інформацією, в результаті якого

керівник отримує інформацію що необхідно для прийняття ефективних рішень та доводить її до відома працівників [11].

Аналіз поглядів фахівців у сфері управління комунікаціями дозволив уточнити їх значення на підприємстві. На нашу думку, комунікація - це взаємодія і обмін інформацією між різними сторонами організації, включаючи керівництво, співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Вона включає передачу і розуміння повідомлень, встановлення зв'язків, побудову взаємовідносин і сприяє досягненню організаційних цілей. Комунікація є ключовим елементом успіху організації, оскільки вона допомагає забезпечити взаєморозуміння, спільну спрямованість та співпрацю між всіма учасниками. Вона також допомагає зберегти репутацію організації та підтримувати стійкі стосунки зі стейкхолдерами.

Комунікації в організації є невід'ємною складовою взаємодії керівника та підлеглого. Тобто комунікація є однією з основних складових управлінського процесу.

Сутність комунікації в організаціях полягає в передачі і обміні інформацією, ідеями, думками та знаннями між співробітниками на різних рівнях організаційної структури [12]. Це взаємодія, яка відбувається за допомогою мови, знаків, символів та інших комунікаційних засобів.

Комунікація є основним фактором успішної роботи організацій, оскільки вона допомагає встановити зв'язок між співробітниками, керівництвом, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Вона є важливим інструментом для передачі інформації, формування розуміння, спільної взаємодії та співпраці в організаційному середовищі.

Сутність комунікації в організаціях містить такі фактори (рис. 1.1) .

Характеризуючи рисунок 1.1. акцентуємо увагу на тому, що передача інформації дозволяє передавати основну та допоміжну інформації для виконання завдань та досягнення поставлених цілей. Чітка та точна передача інформації є ключовим фактором для забезпечення правильного розуміння та виконання робочих завдань.

Взаємодія та співпраця між працівниками організації побудована на прозорості та справедливості комунікаційного процесу, сприяє підвищенню продуктивності та досягненню кращих результатів в роботі команди.

Передача інформації	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікація дозволяє передавати важливу інформацію, таку як цілі завдання, вказівки, політики та процедури між співробітниками
Створення розуміння між працівниками	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікація допомагає створити спільне взаєморозуміння між співробітниками. Вона дозволяє пояснити ідеї, цінності, очікування та проблеми, що допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів.
Взаємодія та співпраця	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікація сприяє встановленню ефективної взаємодії між співробітниками. Вона стимулює спільну роботу, обмін ідеями та думками, спільне прийняття рішень та співпрацю в вирішенні завдань та проблем.
Зміцнення внутрішньої культури організації	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікація впливає на формування організаційної культури та створення сприятливого робочого середовища. Вона сприяє залученню співробітників, стимулює їх мотивації та задоволеність роботою

Рис.1.1 Фактори визначення сутності комунікацій в різних аспектах управління

Внутрішня культура організації сприяє залученню співробітників, стимулює їх мотивацію та задоволеність роботою, а також сприяє розвитку внутрішнього співробітництва та командного духу.

Комунікація в організаціях є невід'ємною частиною успішного функціонування та досягнення поставлених цілей. Чітка, ефективна та відкрита комунікація сприяє покращенню співробітництва, підвищенню продуктивності та створенню сприятливого організаційного середовища. Розуміння сутності комунікації допоможе організаціям ефективніше впроваджувати стратегії комунікації та забезпечувати успішну взаємодію всередині і зовні організації.

Комунікація в організації - це процес передачі і обміну інформацією, ідеями, думками та знаннями між співробітниками на різних рівнях і

структурних підрозділах. Вона включає у себе вербальну та письмову комунікацію, а також невербальні елементи, такі як жести, міміка, тон голосу і т. д.

Комунікація в організації виконує декілька важливих функцій. Вона допомагає передати важливу інформацію, таку як цілі, завдання, інструкції та вимоги. Крім того, вона сприяє розвитку співробітництва і спільної роботи, створює сприятливу атмосферу для обміну ідеями і творчого мислення. Комунікація також допомагає вирішувати конфлікти, встановлювати ефективні взаємини та підтримувати мотивацію співробітників [12].

Ефективна комунікація в організації сприяє підвищенню продуктивності, зниженню помилок і непорозумінь, покращенню внутрішнього клімату та стимулює інноваційність. Вона розбиває бар'єри між різними рівнями і підрозділами організації, забезпечуючи плавний потік інформації та взаєморозуміння.

Важливим аспектом комунікації в організації є двосторонній процес, який включає не лише передачу інформації зверху вниз (від керівництва до підлеглих), але й знизу вгору (від підлеглих до керівництва) та горизонтальний обмін інформацією між різними рівнями та підрозділами. Це створює можливість для врахування різних поглядів, думок і пропозицій, сприяє взаємному зрозумінню та спільному прийняттю рішень.

Крім того, комунікація в організації включає не лише формальні канали, такі як зустрічі, наради та електронна пошта, але й неформальні способи спілкування, наприклад, випадкові розмови, обідні перерви та корпоративні заходи. Це дозволяє зміцнити командний дух, підтримати довіру та сприяти формуванню позитивної корпоративної культури.

Комунікація у кризових ситуаціях є життєво важливою для керування ситуацією, забезпечення безпеки та мінімізації наслідків. Ось декілька ключових аспектів комунікації у кризових ситуаціях:

1. Розповсюдження інформації. У кризових ситуаціях персонал має право на отримання точної, зрозумілої та актуальної інформації. Комунікатори

повинні активно розповсюджувати необхідні дані, використовуючи різні канали, такі як мас-медіа, соціальні мережі, прес-конференції, веб-сайти тощо.

2. **Чіткість та доступність.** Важливо надавати інформацію в зрозумілій мові, уникати технічних термінів та складнощів. Користувачі повинні легко зрозуміти ризики, інструкції та рекомендації, щоб зможти прийняти належні рішення та діяти відповідно.
3. **Достовірність та довіра.** У кризових ситуаціях надзвичайно важливо підтримувати довіру громадськості до комунікаторів, особливо керівництва. Інформація повинна бути прозорою та відкритою. Недостовірні інформація може призвести до паніки та неправильних, упереджених дій.
4. **Емоційна підтримка.** Кризові ситуації можуть супроводжуватися емоційним напруженням, страхом та тривогою. Комунікатори повинні виявляти співчуття, вміти слухати та підтримувати персонал, надавати емоційну підтримку.
5. **Двостороння комунікація.** Ефективна комунікація у кризових ситуаціях вимагає не лише передачі інформації, але й відкритого діалогу управлінських органів з персоналом. Важливо створювати механізми для збору фідбеку, відповідей та питань, а також для відповіді на них. Персонал повинен мати можливість висловлювати свої запитання та пропозиції, а керівники повинні бути готові на них реагувати.
6. **Керування очікуваннями.** Управлінські органи повинні бути реалістичними щодо обставин і можливостей, але також пояснювати дії, які вживаються для управління ситуацією. Важливо дати персоналу розуміти, що вирішення кризи може зайняти час і потребує спільних зусиль.

Таким чином, комунікація в організації є необхідним і невід'ємним елементом успішного функціонування. Вона сприяє побудові ефективних взаємин, спільному досягненню цілей і підвищенню продуктивності. Залежно

від якості та ефективності комунікації, організація може досягати успіху та забезпечувати свою конкурентоспроможність. У сучасних умовах, коли організації стикаються зі зростаючою складністю, швидкістю змін і розмаїттям інформації, ефективна комунікація стає критично важливою. Вона допомагає зменшити непорозуміння, конфлікти та опір до змін, сприяє швидкому реагуванню на зміни в середовищі та підтримує адаптивність організації.

1.2 Види комунікацій в організаціях та їх характеристики

Комунікація почала свій розвиток з метою обміну інформацією для координації дій людей у різних сферах суспільства. Сьогодні комунікація є невідомою складовою будь-якої організації, оскільки вона забезпечує не тільки взаємодію з оточуючим середовищем, але й відображає стан внутрішнього середовища організації і формує її неофіційну структуру.

Комунікації можна умовно розділити на дві категорії: міжособистісні та організаційні (рис.1.2). Міжособистісні комунікації відбуваються між окремими особами або групами людей і включають передачу ідей, фактів та думок у різних форматах з метою спонукання до бажаної реакції від отримувачів повідомлень. Організаційні комунікації передбачають обмін інформацією всередині організації між різними функціональними підрозділами та рівнями управління. Учасники таких комунікацій утворюють комунікаційну мережу, яка з'єднує різні підрозділи організації через відповідні комунікаційні потоки. Основне завдання керівника в цьому контексті полягає в створенні та оптимізації інформаційних потоків в організації, а не лише в передачі конкретного повідомлення.

Внутрішні комунікації в організації виникають з метою внутрішньої самоорганізації та управління. В практичному розумінні це означає обмін ідеями, досягнення згоди, встановлення розпорядчо-підзвітних відносин, обмін інформацією щодо досягнення цілей та завдань організації, а також міжособистісні відносини в колективі.



Рис. 1.2 Види комунікацій [21]

Ці процеси допомагають сформувати інформаційні канали між співробітниками та структурними підрозділами, що створює єдину систему обміну інформацією. Крім того, вони сприяють розвитку та вдосконаленню міжособистісних відносин у колективі, що сприяє зміцненню згуртованості між співробітниками [14].

Зовнішні комунікації в організації охоплюють процес взаємодії та обміну інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем. Це можуть бути комунікації з клієнтами, постачальниками, партнерами, громадськістю, урядовими органами та іншими зацікавленими сторонами.

Зовнішні комунікації мають на меті забезпечити ефективний обмін інформацією, побудувати та підтримувати позитивне сприйняття організації, сприяти встановленню та зміцненню взаємовідносин зі зовнішніми стейкхолдерами.

Вони можуть відбуватись через різні канали комунікації, такі як реклама, прес-релізи, соціальні медіа, веб-сайти, конференції, переговори тощо. Головна мета зовнішніх комунікацій полягає у підтримці доброї репутації організації, привертанні нових клієнтів, збереженні існуючих партнерств та розширенні мережі контактів.

Ефективні зовнішні комунікації допомагають організації позиціонувати себе на ринку, створюють сприятливу клімату для співпраці та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Вони є важливим елементом успіху та конкурентоспроможності організації в сучасному бізнес-середовищі.

У сучасних організаціях внутрішні комунікації відбуваються на двох рівнях: горизонтальному і вертикальному. Горизонтальні комунікації означають обмін інформацією та спілкування між співробітниками, які працюють на одному рівні у організаційній структурі, незалежно від їхнього статусу чи посади. Ці комунікації сприяють спільній роботі, обміну ідеями, розв'язанню проблем і підвищенню колективної ефективності.

З іншого боку, вертикальні комунікації відбуваються між співробітниками різних рівнів управління в організації. Це включає комунікацію між керівниками та підлеглими, коли інформація передається зверху вниз (донахори) або знизу вгору (від підлеглих до керівників). Вертикальні комунікації мають на меті передачу інструкцій, надання повідомлень, звітування, оцінку роботи та забезпечення координації між різними рівнями управління.

Ці два типи комунікацій, горизонтальні і вертикальні, спільно створюють комунікаційну мережу всередині організації, що забезпечує ефективну передачу інформації, збільшення згуртованості колективу та сприяє досягненню загальних цілей організації.

Вертикальні комунікації в організації спрямовані на забезпечення єдності всіх рівнів управління. Це означає, що інформація передається з керівництва до підлеглих («зверху вниз»). Цей напрямок комунікації дозволяє керівництву організації повідомляти підлеглих про важливі питання, які потребують

негайного вирішення, оптимальні методи виконання робіт, санкції та винагороди, зміни в організаційних нормах та нормативах і т. д.

Зворотний напрямок комунікації («знизу вгору») дозволяє керівництву отримувати відповідну інформацію від підрозділів організації. Це сприяє орієнтації підрозділів на головні цілі і завдання, коригуванню поведінки співробітників на всіх рівнях управління, координації дій, а також підтримці та зміцненню авторитету влади і контролю.

Таким чином, вертикальні комунікації виконують важливу роль у забезпеченні цілісності та ефективності організації, сприяючи передачі інформації та здійсненню керівництва на різних рівнях управління.

Система вертикальних комунікацій в організації охоплює взаємодію між різними рівнями управління. Вона передбачає передачу інформації в напрямку від керівництва до підлеглих (зверху вниз) і від підлеглих до керівництва (знизу вгору).

Комунікація «зверху вниз» здійснюється шляхом передачі директив, інструкцій, оголошень та іншої інформації з вищих рівнів управління до нижчих рівнів. Це дозволяє керівництву повідомляти про стратегічні цілі, встановлювати завдання, розподіляти обов'язки, надавати вказівки та контролювати виконання завдань.

Комунікація «знизу вгору» дозволяє співробітникам передавати інформацію, відгуки, пропозиції та питання вищому керівництву. Це допомагає забезпечувати зворотній зв'язок, вислуховувати думки і погляди підлеглих, збирати важливу інформацію з перших джерел, а також вирішувати проблеми і вживати необхідні заходи для покращення роботи організації.

Система вертикальних комунікацій в організації виконує важливу роль у забезпеченні ефективності управління, передачі інформації, координації дій та забезпеченні взаємодії між різними рівнями управління. Вона сприяє створенню єдності цілей, здійсненню контролю та підтримці ефективної комунікаційної клімату в організації.

Вертикальний напрям комунікацій має вирішальне значення, оскільки він втілює основний ієрархічний принцип управління системою. Водночас, він завжди поєднується з координаційним принципом, який виражається у горизонтальній спрямованості комунікацій. Це поєднання двох принципів визначає комунікативну функцію організації в цілому.

Для досягнення ефективного управління організацією важливим є розвиток як формальних, так і неформальних комунікаційних процесів.

Формальні комунікації в організації передбачають використання офіційних каналів і правил, встановлених у посадових інструкціях та нормативних документах. Вони передають інформацію від керівництва до підлеглих та між функціональними підрозділами організації. Формальні комунікації можуть бути письмовими (наприклад, листи, електронні повідомлення) або усними (наприклад, засідання, конференції).

Неформальні комунікації, зі свого боку, відбуваються поза офіційними каналами і правилами організації. Це можуть бути неструктуровані бесіди між співробітниками, неофіційні зустрічі, спільні перерви або навіть обговорення у соціальних мережах. Неформальні комунікації часто виникають з міркувань соціальної взаємодії, довіри та створення сприятливої атмосфери в колективі.

Як формальні, так і неформальні комунікації в організації важливі для передачі інформації, встановлення зв'язків, забезпечення співпраці та підтримки ефективної комунікаційної клімату в колективі.

Таким чином, комунікація є невідомою частиною функціонування будь-якої організації. В організаційному контексті можна виділити різні види комунікацій, які взаємодіють із метою передачі інформації та побудови зв'язків усередині та зовні організації.

1.3 Особливості формування та впровадження комунікаційного процесу на підприємстві в умовах кризи

Оскільки комунікація є однією з найважливіших складових управлінського механізму то керівнику необхідно управляти комунікаційним процесом в організації та виявляти проблеми на кожному етапі розвитку підприємства. При цьому намагаючись усувати недоліки комунікаційного процесу з метою збільшення ефективності передачі та сприйняття інформації.

Менеджери здійснюють збір важливої інформації як всередині, так і поза організацією, та передають її відповідними каналами всередині організаційної структури. Комунікація менеджерів пов'язана з системою цілей, оскільки спрямовує увагу на бачення, цінності та орієнтири, які визначають бажані цілі команди або організації. Вона також впливає на працівників, стимулюючи їх до дій, необхідних для досягнення цих цілей.

Керівники використовують комунікацію для сприяння взаємодії між членами організації. Вони використовують відкрите спілкування, уважно слухають інших, практикують діалог та використовують зворотний зв'язок для навчання та змін. Для цього менеджери використовують різні засоби та методи, такі як вертикальна та горизонтальна комунікація, комунікативні мережі, невербальне спілкування та інші.

Основна мета комунікації менеджерів полягає в забезпеченні ефективного обміну інформацією, сприянні зрозумінню та співробітництву всередині організації. Це допомагає створити позитивну робочу атмосферу, підвищити продуктивність та досягти поставлених цілей.

Для налагодження комунікації всередині організації підприємства використовують найрізноманітніші методи і способи передачі інформації, це можуть бути поштові скриньки, зустрічі на різних управлінських рівнях, обговорення проблем, дискусії та інше.

Комунікативний процес можна представити у вигляді структури, що відображається за допомогою ряду моделей, які описують процес передачі інформації між комунікаторами (рис.1.3).

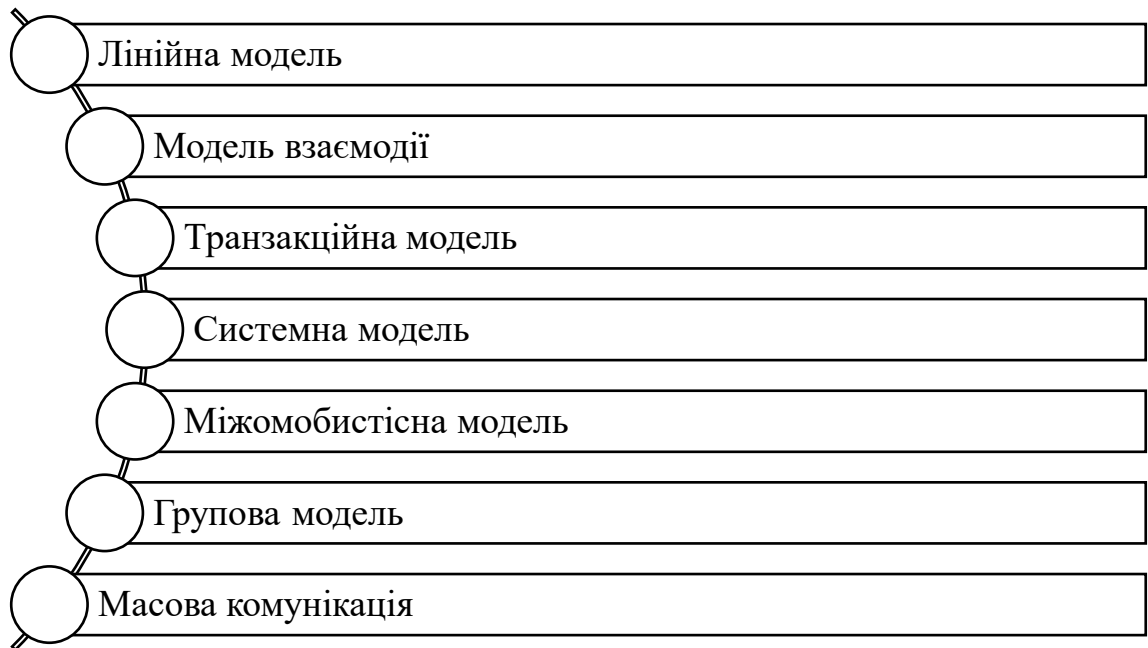


Рис 1.3 Типи моделей комунікаційного процесу

Лінійна модель комунікації передбачає односторонній потік інформації від комунікатора до отримувача. Вона показує, що комунікатор посилає повідомлення безпосередньо до отримувача, при цьому не передбачається зворотній зв'язок або взаємодія.

Модель взаємодії включає в себе взаємодію між комунікаторами, де інформація переходить в обидві сторони. Вона передбачає обмін повідомленнями та зворотний зв'язок між учасниками комунікації.

Транзакційна модель комунікації покладає акцент на взаємодію та взаємовплив між комунікаторами. Вона враховує контекстуальні фактори, сприйняття та сприйнятливність до повідомлень, а також враховує можливі перешкоди в процесі комунікації.

Системна модель комунікації розглядає комунікацію як складну систему, що включає різні елементи, такі як комунікатори, повідомлення, канали,

сприйняття та зворотний зв'язок. Вона розглядає взаємозв'язки між цими елементами та вплив системного контексту на комунікаційний процес.

Міжособистісна модель акцентує увагу на комунікації між індивідуумами. Вона розглядає взаємодію та спілкування між окремими особами, враховуючи їхні ролі, особистісні характеристики, вплив настрою та емоцій на комунікаційний процес.

Групова модель комунікації аналізує комунікацію в межах групи або команди. Вона досліджує взаємодію та спілкування між учасниками групи, роль лідерства, структуру комунікаційних мереж та вплив групової динаміки на комунікаційні процеси.

Модель масової комунікації описує передачу інформації великій аудиторії через засоби масової інформації, такі як телебачення, радіо, преса та Інтернет. Вона розглядає роль засобів масової комунікації у створенні, поширенні та сприйнятті повідомлень широким загалом.

Таким чином усі ці моделі відображають певні аспекти комунікації та допомагають розуміти різні взаємозв'язки, процеси та фактори, що впливають на комунікаційні взаємодії. Використання надійної моделі залежить від контексту, об'єкта дослідження та поставлених цілей. Кожен з зазначених типів моделей комунікації надає певну перспективу на процес передачі інформації, і використовується для розуміння та аналізу комунікаційних ситуацій в організації.

Комунікація вважається успішною тоді, коли отримувач інформації розуміє її зміст так, як це задумав відправник. Проте, часто внутрішньо організаційна комунікація не отримує належної уваги. Це стається з кількох причин, таких як недостатній час у керівників (нагальні проекти, термінові зустрічі та інші обов'язки), загальне перевантаження діловою інформацією, а також довготривала традиція односпрямованого зв'язку зверху вниз.

Фактори, які заважають формуванню ефективної комунікації в організації, називаються комунікаційними перешкодами. Ці перешкоди можуть бути класифіковані на макрорівень і мікрорівень. Крім об'єктивних причин, існують

також суб'єктивні фактори, які ускладнюють комунікацію. Наприклад, упереджені уявлення людей, які відкидають нові ідеї через їх непередбачуваність або через наявні стереотипи. В результаті цього спотворюється сприйняття повідомлення, що призводить до зниження результативності і сповільнення процесу зворотного зв'язку.

Варто мати на увазі, що успіх комунікаційних процесів нерозривно пов'язаний з дотриманням етичних норм як з боку отримувача, так і з боку відправника інформації. Ефективність комунікації також залежить від того, як формується структуроване повідомлення. При його створенні важливо дотримуватися такої послідовності: починаючи з привернення уваги, переходячи до створення зацікавленості, подальшого надання основних положень, уточнення деталей та відповіді на запитання, а потім до формулювання висновків і заклику до дії.

При плануванні внутрішньої комунікаційної програми важливо почати з загальної оцінки управлінського середовища. Наступним кроком є вивчення організаційної структури та існуючих типів комунікацій. Щоб оцінити поточний стан колективу і рівень задоволеності працівників, рекомендується провести невелике внутрішнє дослідження, щоб визначити, які форми комунікації працівники вважають найбільш доцільними і ефективними. Результати цього дослідження допоможуть визначити, чи є можливість впровадження нових видів комунікації в компанії на даний момент або виявити певні труднощі і напруженість в колективі [13].

Висновки до першого розділу

В першому розділі розглянуто теоретичні основи комунікацій та комунікаційного процесу організації у кризових ситуаціях.

Зокрема, обґрунтовано сутність комунікації та визначено важливість і необхідність комунікаційного впливу в організації.

Виокремлено основні аспекти важливості комунікацій у кризових ситуаціях.

Таким чином комунікація є однією з найскладніших та найрізноманітніших складових організаційної поведінки у кризових ситуаціях. Вона передбачає передачу інформації між людьми або групами через мовні або немовні засоби. В управлінні комунікація має важливе значення, оскільки вона служить засобом обміну даними та координації дій. Якісна комунікація є ключовим фактором для досягнення ефективних результатів у будь-якій діяльності організації. Підприємства повинні налагоджувати комунікаційні процеси таким чином, щоб керівництво завжди мало доступ до актуальної інформації, яка допоможе приймати обґрунтовані рішення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ГЛОБАЛ ВЕСТ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Глобал Вест» та його комунікаційного процесу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» є офіційною філією вітчизняного заводу, що виробляє профільну систему OpenTeck. Товариство з обмеженою відповідальністю, було засновано в 2004 році шляхом об'єднання майна громадян України. Діяльність підприємства відповідає вимогам Господарського кодексу України, цивільного кодексу України та інших відповідних законодавчих актів України.

За свою 18-річну історію, Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» займалося різними видами діяльності (рис. 2.1), але останнім часом його спеціалізація все більше зосереджена на виробництві пластикових профілів для віконних та дверних систем під брендом Open Teck. Бренд Open Teck є найбільшим українським виробником ПВХ профілів шириною від 100 до 700 мм та товщиною 50 мм, а також пластикових стоків і комплектуючих.

Статутний капітал ТОВ «Глобал Вест» складає 23 700 грн.

Підприємство спеціалізується на виробництві пластикового профілю для віконних та дверних систем під торговою маркою Open Teck. Open Teck є найбільшим виробником віконних профілів в Україні протягом останніх вісім років. Вони виробляють профілі шириною від 100 до 700 мм із кроком 50 мм, а також пластикові відливи та комплектуючі до них. Це свідчить про те, що підприємство спрямовує свої зусилля на розвиток цього конкретного сегмента ринку та концентрується на якості та технологічних рішеннях у виробництві пластикових віконних систем.

Підприємство має штамп з найменуванням та логотипом, кутовий штамп, штамп для внутрішнього користування українською мовою, окремий баланс,

бланки з їх даними, ідентифікацію товарів і послуг, поточні та депозитні (депозитні) рахунки в банках.

Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
Складське господарство
Механічне оброблення металевих виробів
Виробництво інших виробів із пластмас
Виробництво будівельних виробів із пластмас
Виробництво труб, листів, профілів із пластмас

Рис.2.1 Види діяльності ТОВ «Глобал Вест»

Згідно зі статутом Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест», його основною метою є створення прибутку шляхом оптової реалізації товарів та встановлення довгострокових партнерських та взаємовигідних відносин з клієнтами. Основною галуззю діяльності «Глобал Вест» є неспеціалізована оптова торгівля.

Підприємство спеціалізується на виготовленні та реалізації профільних систем, підвіконників, відливів та заглушок. Воно також діє як посередник у оптовій торгівлі широким асортиментом товарів і займається оптовою торгівлею деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

При розробці своєї продукції вони приділяють велику увагу якості та екологічним аспектам. Підприємство забезпечує строгий контроль якості на всіх етапах виробництва, включаючи перевірку параметрів продукту, таких як вологість, хімічний склад, питома вага та багато інших.

Ціннісні характеристики ТОВ «Глобал Вест»: чесність та справедливість, тобто підприємство завжди виконує всі завдання перед клієнтами, працює на основі законодавчих та етичних принципів; результативність, організація досягає поставлених цілей, складає стратегічні плани, слідкує за показниками; командна робота, тобто на підприємстві панує позитива та злагоджена атмосфера, що дозволяє розвиватись навіть у складних економічних умовах.

Організаційна структура ТОВ «Глобал Вест» повністю відповідає вимогам та діяльності організації. Схема організаційної структури ТОВ «Глобал Вест» зображена на рис.2.2.

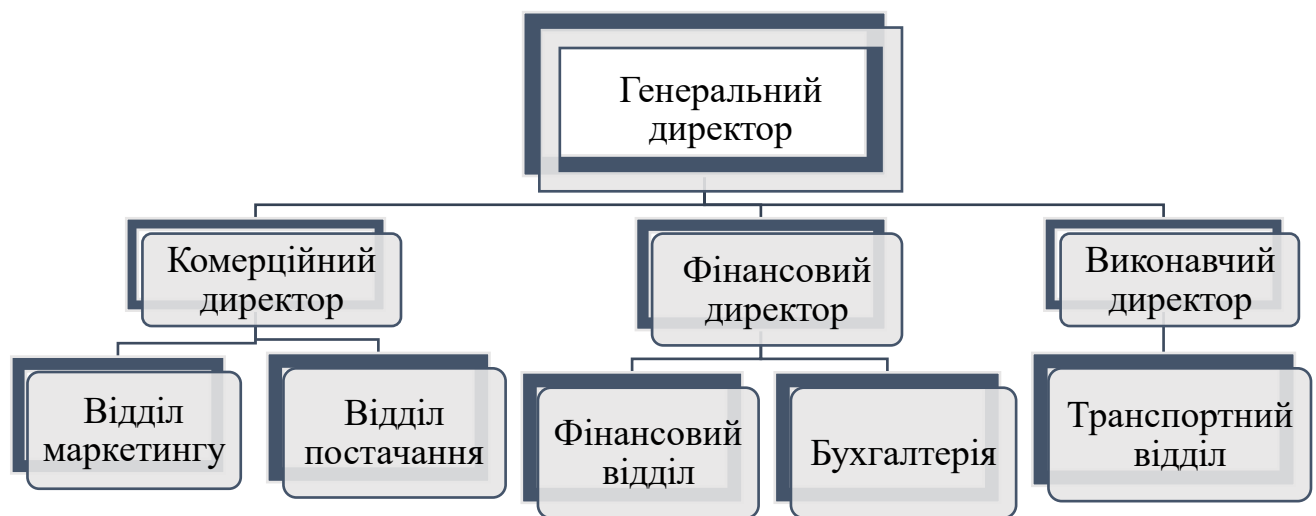


Рис.2.2 Організаційна структура ТОВ «Глобал Вест»

У Товаристві з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» існує організаційна структура, що відображає управлінську ієрархію в компанії. Штат підприємства складається з наступних посад: генеральний директор (1 особа), фінансовий директор (1 особа), комерційний директор (1 особа), бухгалтер (1 особа), директор з маркетингу (1 особа), директор з виробництва (1 особа), лінійні керівники у відділах (4 особи), а також робітники.

Комунікація в невеликому колективі дозволяє керівнику та персоналу активно співпрацювати для досягнення оперативних планів та поточних завдань. Кожен співробітник має можливість висловити свою думку і бути почутим.

Зворотний зв'язок є важливим фактором, який приносить відмінні результати. Зростання кількості людей у групі може ускладнювати взаєморозуміння.

Ієрархічна структура управління в організації передбачає розподіл влади та відповідальності між різними рівнями управління. В ТОВ «Глобал Вест» управління відбувається на лінійно-функціональному рівні, що означає, що керівники відділів підпорядковуються відповідним директорам свого відділу, а вони, в свою чергу, підпорядковуються генеральному директору. Діяльність всіх працівників здійснюється відповідно до умов трудових угод.

Фахівці з відділу продажу завжди готові допомогти клієнтам формувати замовлення будь-якої складності, а також відповідати на всі питання, які постають у споживачів.

Комунікаційна система Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» включає зовнішні та внутрішні комунікації (рис.2.3), між рівневі комунікації та комунікації між підрозділами організації.

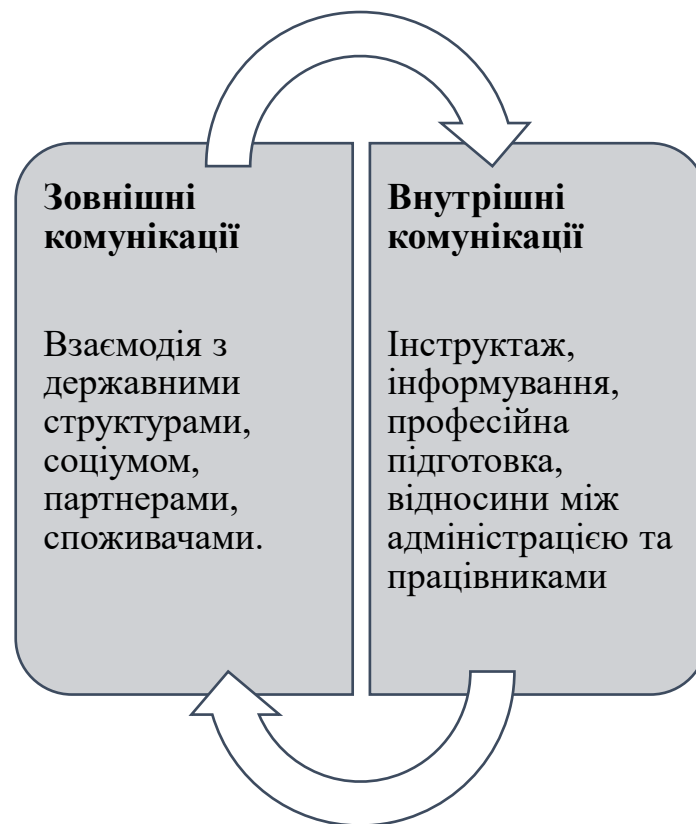


Рис.2.3 Форми комунікаційного процесу ТОВ «Глобал Вест»

Зовнішня комунікація відбувається між організацією та зовнішнім середовищем, таким як державні структури, соціум, партнери та споживачі. Основними завданнями зовнішньої комунікації ТОВ «Глобал Вест» є задоволення потреб споживачів, встановлення позитивних стосунків та створення іміджу організації у ділових колах.

В процесі управління в організації ключовим елементом є управлінське рішення, яке приймається на всіх рівнях управління і передається до підлеглих шляхом розпоряджень, постанов або наказів. Ці управлінські рішення повинні бути своєчасно і чітко доведені до виконавців, інформація про їх отримання підтверджується підписом. Важливо, щоб інформація, яка передається з верхнього рівня, була зрозумілою і не містила помилок або недоліків, які можуть викликати недорозуміння.

У випадку, коли управлінське рішення потребує зворотного зв'язку, комунікація здійснюється шляхом звітів і доповідних записок. Проте в процесі комунікації можуть виникати перешкоди, які призводять до неефективної роботи комунікаційного механізму. Звіти можуть містити помилки, бути надані несвоєчасно або не в повному обсязі, а також не завжди містити достатньо висновків або мати неструктурований формат.

Внутрішні комунікації в організації охоплюють прямі зв'язки між відділами на різних виробничих рівнях та в сфері управління, спілкування між співробітниками, а також особисті контакти, що є важливою складовою господарського процесу. Вони включають такі елементи, як інструктаж, інформування і професійну підготовку, спрямовані на формування системи кадрової підтримки управлінської стратегії.

Внутрішні комунікації характеризуються різними рівнями вертикальних зв'язків, що можуть бути знижувальними або наростальними, а також горизонтальними взаємозв'язками між адміністрацією та працівниками, організаційними та неформальними групами. Головна функція внутрішніх комунікацій полягає в забезпеченні можливості прийняття рішень на різних рівнях організації.

Внутрішні комунікації в організації включають обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записи, звіти і є відповіддю на можливості і проблеми, що виникають у зовнішньому середовищі.

Міжрівневі комунікації в організації передбачають переміщення інформації в межах вертикальної комунікації від одного рівня до іншого. Наприклад, інформація може бути передана з вищих рівнів управління до нижчих. Цим шляхом підлеглим на різних рівнях управління повідомляється про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретні вказівки, рекомендовані процедури та інші відповідні питання.

Міжособистісне спілкування є одним з найбільш універсальних способів взаємодії всередині організації. Комунікація між неформальними групами включає різноманітні взаємодії - від повсякденних до професійних, і інформація, яка передається під час приватних розмов, є їх основою. Іноді керівництво цілеспрямовано розповсюджує «чутки» серед колективу, щоб дізнатись думки працівників щодо власних рішень.

Суспільні комунікації є механізмом обміну інформацією за допомогою технічних засобів або засобів масової комунікації між групами з великою кількістю людей, таких як Інтернет, преса, телебачення та радіо. Ці джерела передають повідомлення аудиторії, розташованій у просторі, із зменшеними можливостями для зворотного зв'язку.

Крім передачі інформації з вищих рівнів управління до низових, у ТОВ «Глобал Вест» також використовуються комунікації від низових рівнів до вищих. Це означає, що співробітники на різних рівнях організації можуть повідомляти керівництво про поточні або насущні проблеми та пропонувати можливі варіанти поліпшення справ.

Цим шляхом керівництво отримує зворотний зв'язок від співробітників, що дозволяє їм бути в курсі актуальної ситуації на підприємстві. Така двостороння комунікація допомагає виявляти потенційні проблеми та швидко реагувати на них, а також сприяє створенню сприятливого середовища для співпраці та залучення ідей від різних рівнів персоналу.

Комунікація в організації є складним процесом, який включає в себе внутрішні комунікації між співробітниками та структурними підрозділами. Ці внутрішні комунікації сприяють обміну інформацією, розвитку взаємовідносин і виробничих процесів всередині організації.

Модель комунікаційного процесу у ТОВ «Глобал Вест» можна представити таким чином (рис.2.4)

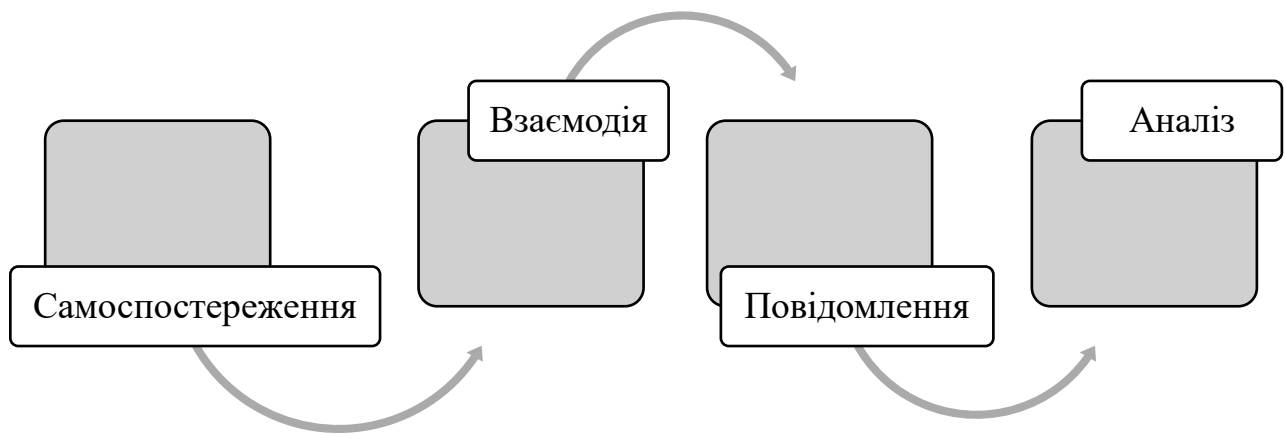


Рис.2.4 Модель комунікативного процесу у ТОВ «Глобал Вест»

Обґрунтовуючи модель інформаційно-комунікаційного процесу в ТОВ «Глобал Вест» зауважуємо, що

1. Самоспостереження:

- Генеральний директор регулярно проводить аналіз ефективності роботи співробітників і спілкується з ними на цю тему.
- Керівники відділів самостійно оцінюють продуктивність підрозділів у процесі виконання завдань, покладених на них.
- Співробітники та менеджери компанії складають щомісячні звіти про свою діяльність, включаючи продажі, прибуток та інші показники, і представляють їх керівникам відповідних підрозділів.

2. Взаємодія:

- Після наради з керівником підрозділу обговорюються результати.

- Директор укладає договори з постачальниками продукції для ТОВ «Глобал Вест»

3. Повідомлення:

- Керівник видає розпорядження щодо виконання конкретної роботи співробітникам.
- Керівник відділу розробляє план продажів на місяць, який передається підрозділу для виконання.

4. Аналіз:

- Здійснюється дослідження ринку для отримання інформації про попит і конкурентні переваги.
- Проводиться аналіз бухгалтерського балансу та динаміки розвитку компанії для оцінки фінансової стабільності.
- Аналізується кадровий склад персоналу з метою оптимізації робочих процесів і підвищення ефективності.

На підприємстві панує досить дружня атмосфера і командний дух у колективі. Працівники об'єднані однією спільною місією та метою яка базується на досягненні максимального прибутку шляхом задоволення потреб споживача. Рівень конфліктів на підприємстві є дуже низьким або майже відсутнім, що свідчить про добре сформований комунікативний процес в організації. Усіх працівників ТОВ «Глобал Вест», при прийнятті на роботу навчають правилам ділового етикету, розповідають про традиції та історії підприємства. Уже працюючі працівники новим членам організації допомагають адаптуватися до роботи і колективу.

ТОВ «Глобал Вест» має свій офіційний сайт, в якому відображено основну інформацію про підприємства.

Веб-сторінка підприємства є зручною, доступною та зрозумілою для користувачів. Головна сторінка сайту чітко презентує основні напрямки діяльності організації, допомагаючи відвідувачам швидко орієнтуватися в її профілі. Сайт також пропонує перегляд товарів, які продаються в компанії. Контактні телефони та адреса підприємства легко доступні, а інформація

оновлюється регулярно. Сторінка оптимізована для різних пристроїв, таких як комп'ютери, смартфони, планшети, і підтримується різними веб-браузерами. Час завантаження сторінки є швидким, що робить її зручною для використання. Візуальний дизайн сторінки привабливий та відповідає сучасним стандартам. Нажаль, відсутня можливість спілкування через чат, форум або онлайн-запитання.

У сфері Інтернету ТОВ «Глобал Вест» застосовує окремі ключові комунікаційні засоби, які забезпечують постійний зв'язок з клієнтами. Серед них можна виділити наступні аспекти:

- Швидкість завантаження веб-сайту. Чим швидше сайт відкривається, тим краще для користувачів, оскільки це забезпечує миттєвий доступ до інформації.
- Зручна навігація на сайті. Споживачам легко розуміти структуру сайту і знайти потрібну інформацію.
- Обмеження спливаючих вікон або їх відсутність. Це допомагає забезпечити комфортне переглядання вмісту без надмірної реклами або розподілу вікон.
- Привабливий дизайн сайту. Естетично зручний та привабливий дизайн створює позитивне враження і привертає увагу користувачів.
- Читабельність текстів. Легко читати текст на сайті, зрозумілий і доступний для широкого кола користувачів.
- Актуальний контент. Сайт постійно оновлюється і публікація актуальної інформації сприяє зацікавленості користувачів та змушує їх повертатись на сайт.

Завдяки зазначеним комунікаційним інструментам, підприємство забезпечує ефективну комунікацію з клієнтами в Інтернеті та підтримує постійні взаємозв'язки.

ТОВ «Глобал Вест» забезпечує різноманітні засоби комунікації зі споживачами, такі як телефонні розмови, електронна пошта, соціальні мережі та форми зв'язку на своєму сайті, що робить взаємодію з компанією простою та

зручною. Основним завданням ТОВ «Глобал Вест» є чітке планування, надання детальних консультацій, наявність висококваліфікованого персоналу, повна матеріальна відповідальність за свою продукцію та доступна цінова політика.

У структурі інформаційних потоків ТОВ «Глобал Вест» виявлено проблему, пов'язану з несприятливим соціально-психологічним кліматом в колективі.

Компанія пишається своїми основними принципами та прагне підтримувати свій сервіс на європейському рівні у майбутньому. З метою збереження своєї репутації, підприємство намагається застосовувати універсальний та комплексний підхід до споживача, приділяти увагу всім деталям своєї роботи, бути орієнтованим на клієнта, проявляти відкритість та прозорість, проявляти професіоналізм та практичність.

2.2 Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Глобал Вест»

Аналіз показників господарської діяльності є надзвичайно важливим для будь-якого підприємства з метою оцінки його фінансового стану, ефективності та прибутковості. Він дозволяє зрозуміти, як підприємство працює, виявити потенційні проблеми та можливості для поліпшення.

Хоча ситуація в країні є вкрай нестабільною. Війна вносить свої корективи в бізнесову діяльність організації. Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест», продовжує свою діяльність і, на початок 2023 року, має діюче свідоцтво платника податку на додану вартість. Крім того, воно перебуває на обліку в органах доходів та зборів і не вважається ризиковим контрагентом. Ці факти свідчать про стабільність і добру репутацію підприємства, що підтверджує його надійність та високу якість продукції.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» володіє добре налагодженою логістикою, що дозволяє забезпечувати широкий асортимент продукції та кваліфіковану підтримку своїх партнерів у всіх регіонах. Як

провідна компанія на ринку, вона досягла такої позиції завдяки гнучкій ціновій політиці та індивідуальному підходу до кожного клієнта, а також завдяки ефективній роботі висококваліфікованого персоналу.

Надійність підприємства виконувати свої зобов'язання є важливим аспектом, який спонукає клієнтів до довіри і свідчить про високу виконавчість та відповідальність організації перед своїми клієнтами. Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» володіє здатністю задовольнити потреби своїх клієнтів швидко та надійно, що робить їх надійними та відповідальними партнерами.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» має широко розгалужену дистрибуторську мережу, що охоплює всі регіони України. Це дає змогу забезпечити доступність їхньої продукції для клієнтів по всій країні.

У виробничому сегменті пластикових віконних систем, ТОВ «Глобал Вест» займає провідні позиції за потужністю виробництва, оскільки всі процеси виробництва зосереджені на їхньому підприємстві. Компанія є лідером у цьому сегменті ринку, особливо в західному регіоні України. Місце і роль ТОВ «Глобал Вест» на ринку базуються на їхньому спеціалізованому виробництві віконних систем з пластикового профілю, який сама компанія виробляє.

Для більш детального аналізу проведемо дослідження фінансово-економічних показників Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Глобал Вест», 2019-2021рр

Роки	2019р	2020р	2021р.	Відносне відхилення, %	
				2020-2019	2021-2020
Дохід, грн	6 233 550	5 557 700	4 999 600	-10,8%	-11%
Чистий прибуток, грн	-753 185	-586 500	-498 880	22%	15%
Активи, грн	3 988 255	3 714 399	2 444 500	-6,8%	-34%

За проведеними дослідженнями було встановлено, що чистий прибуток підприємства зазнає спаду, причому найвищий результат був досягнутий у 2019 році і становив 6 233 550 гривень. Цей спад може бути пояснений зменшенням попиту на продукцію у відповідному напрямку діяльності. У порівнянні з іншими показниками, чистий прибуток є найменшим, проте протягом останніх трьох років не відбулося значних змін у цьому показнику (див. таблиця 2.1).

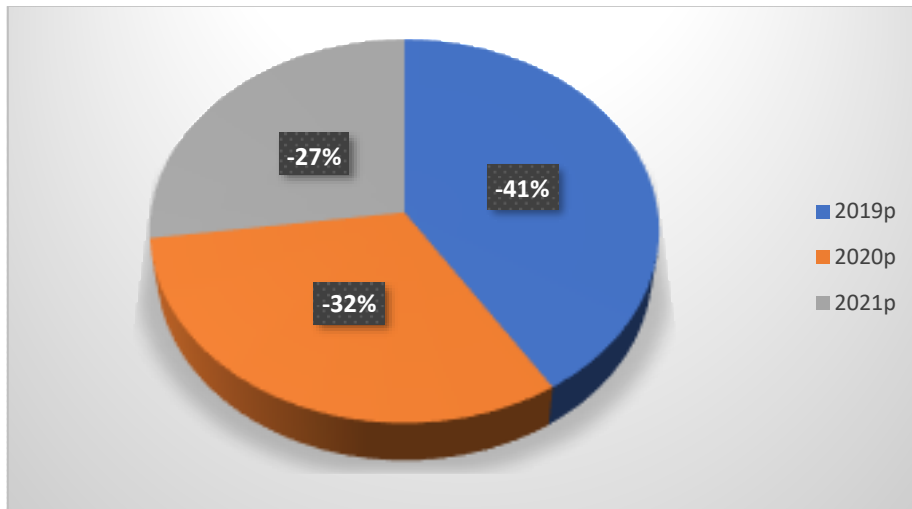


Рис.2.5 Зміна чистого прибутку на підприємстві ТОВ «Глобал Вест»

За проведеним аналізом (рис.2.5) можна зробити висновок, що з 2019 року доходи та чистий прибуток Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» демонстрували постійний спад. За зазначений період вони зменшувалися, що може свідчити про зниження прибутковості та ефективності господарської діяльності підприємства.

З метою оцінки фінансового стану ТОВ «Глобал Вест» рекомендується аналіз основних фінансових показників та результатів його діяльності. У змінних зовнішніх умовах фінансова стійкість стає конкурентною перевагою, що гарантує надійність та довговічність підприємства.

Зауважена динаміка відносних показників господарської діяльності ТОВ «Глобал Вест» (рис.2.6) показує, як змінюється ефективність, результативність та стійкість підприємства протягом 2019-2023 років.

При дослідженні показників господарської діяльності ТОВ «Глобал Вест», з рисунку 2.6 бачимо, що відображається від'ємний чистий прибуток, що свідчить про збитковість підприємства протягом останніх трьох років. Це може бути результатом різних факторів, таких як зниження обсягів продажу, зростання витрат на виробництво або послуги, збільшення податкових платежів або неефективне управління фінансами.

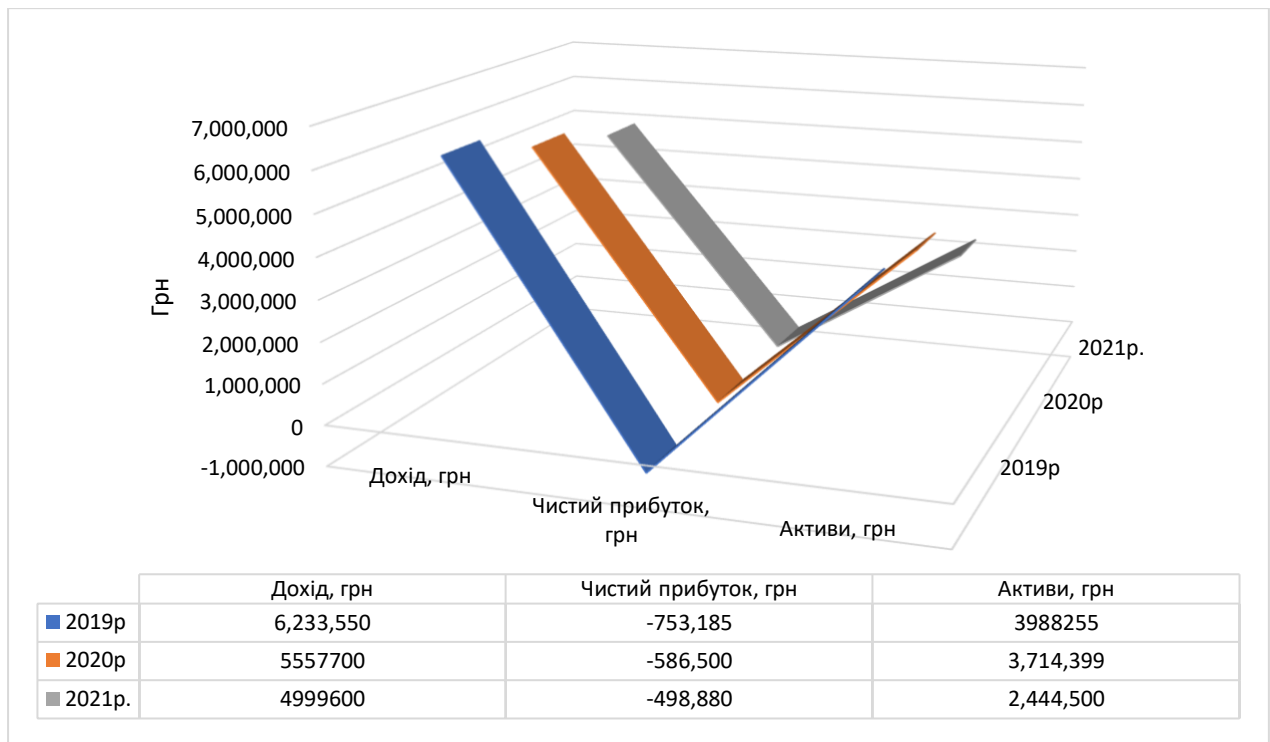


Рис.2.6 Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Глобал Вест»

Необхідно зазначити, що від'ємний чистий прибуток не завжди свідчить про загальну неефективність підприємства. У деяких випадках це може бути наслідком стратегічних рішень, таких як значні інвестиції в нові технології, розширення ринків або інші довгострокові проекти, які можуть призвести до тимчасової збитковості, але мають потенціал забезпечити стабільний ріст та прибутковість у майбутньому.

Сутність фінансової діяльності підприємства полягає у забезпеченні систематичного надходження фінансових ресурсів та їх ефективного

використання, дотримання принципів та вимог ведення розрахунків, кредитних зобов'язань, досягнення раціональності у співвідношенні власного та залученого капіталу, забезпечення фінансової стійкості підприємства, як одного із ключових елементів його економічної безпеки.

Фінансова діяльність підприємства є основним компонентом його економічної діяльності. Вона включає забезпечення систематичного надходження фінансових ресурсів та їх ефективне використання, дотримання принципів та вимог у сфері розрахунків та кредитних зобов'язань, досягнення раціонального співвідношення між власним та залученим капіталом, забезпечення фінансової стійкості підприємства та збереження його економічної безпеки.

Зміна ринкових умов, конкуренції та споживацького попиту може вплинути на зменшення попиту на продукцію або послуги компанії. Одним з факторів, які можуть призвести до такого зменшення, є зміни в економічному середовищі, наприклад, воєнний конфлікт в Україні. Економічні фактори, такі як зростання цін на сировину або матеріали, зміни валютного курсу, економічна нестабільність у країні, можуть впливати на прибутковість підприємства та зниження попиту на його продукцію або послуги.

Недостатня просування продукції або послуг, неправильно спланована маркетингова стратегія або проблеми з продажами також можуть сприяти зменшенню попиту та, відповідно, зниженню чистого прибутку компанії. Важливо мати ефективні маркетингові та продажні стратегії, щоб привернути та утримувати клієнтів, а також відповідно реагувати на зміни в ринкових умовах.

Враховуючи ці фактори, підприємство може розглядати різні стратегії, такі як адаптація до нових умов ринку, впровадження нових маркетингових підходів або пошук нових ринків і сегментів споживачів, щоб підтримувати свою прибутковість та збільшувати попит на свою продукцію або послуги.

2.3 Підвищення ефективності механізму управління комунікаційними процесами на ТОВ «Глобал Вест»

Управління комунікаційним процесом в кризових ситуаціях стає ще більш важливим компонентом ефективного управління підприємством. В таких умовах важливо мати чітку стратегію комунікацій та правильно використовувати комунікаційні інструменти для впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

У кризових ситуаціях інформація стає надзвичайно цінною. Ефективна комунікація зі співробітниками підприємства допомагає забезпечити їхню внутрішню стабільність, зберегти мотивацію та впевненість у керівництві. Комунікація також грає важливу роль у взаємодії зі зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів, інвесторів та громадськість. Це допомагає підтримати довіру, зменшити негативний вплив кризової ситуації та відновити репутацію підприємства.

Умови кризових ситуацій створюють складність і невизначеність. Тому комунікаційна стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на змінюючуся ситуацію. Важливо встановити ефективний потік інформації, забезпечити її точність та чесність, а також зайняти активну позицію у вирішенні проблем та відповіді на запити.

Комунікаційна стратегія в кризових ситуаціях має включати елементи активної співпраці зі співробітниками, залучення їх до процесу прийняття рішень та врахування їхніх думок і пропозицій. Крім того, важливо звертати увагу на емоційний стан команди і співробітників, проявляти співчуття та підтримку. Комунікаційна стратегія має спрямовуватися на збереження довіри і позитивного сприйняття підприємством.

У кризових ситуаціях також важливо враховувати особливості зовнішнього середовища. Комунікація з громадськістю, засобами масової інформації та зацікавленими сторонами повинна бути активною і прозорою.

Важливо вчасно повідомляти про реальну ситуацію, подавати достовірну інформацію та відповідати на запити та сумніви громадськості.

Усі ці аспекти комунікаційної стратегії в кризових ситуаціях мають на меті забезпечити ефективну передачу інформації, знизити ризик поширення недостовірної інформації та мінімізувати негативні наслідки кризи для підприємства. Комунікаційний процес стає інструментом впливу, який допомагає зберегти стабільність, відновити довіру та підтримати ефективне функціонування підприємства в умовах кризи.

Це питання особливо актуальне для промислових підприємств, оскільки вони мають обмежений набір комунікаційних засобів, більшість з яких базуються на прямому спілкуванні з клієнтами. Система зовнішніх комунікацій підприємства формується на основі внутрішніх комунікаційних процесів, і ефективність цих внутрішніх комунікацій визначається постановкою та досягненням цілей, а також результативністю зовнішніх комунікацій.

Внутрішні комунікації відіграють ключову роль у формуванні іміджу підприємства як надійного партнера, постачальника, виробника, роботодавця та стабільного учасника ринку. Це означає, що якість внутрішньої комунікації прямо впливає на сприйняття підприємства зовні та його статус у галузі.

Правильне управління внутрішніми комунікаціями у ТОВ «Глобал Вест» має на меті накопичення, формалізацію, узагальнення та структурування знань і досвіду кожного працівника в одному інформаційному середовищі. Це дозволяє забезпечувати вільний обмін інформацією від верхнього рівня до нижнього і від нижнього рівня до верхнього, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності всього підприємства.

Врахування маркетингових комунікацій, їх комплексності, ролі та місця в організації діяльності підприємства є невід'ємною умовою для успішного впровадження ефективних форм організації тривалих партнерських відносин з ринковими суб'єктами, підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення інших цілей.

Однозначно, забезпечення ефективності комунікаційних процесів вимагає уваги до багатьох факторів, які впливають на них як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Ці фактори можуть викликати спотворення на різних етапах комунікаційного процесу, що негативно впливає на загальну ефективність обміну інформацією. Наслідком цього є зниження ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Розуміння та усунення можливих спотворень комунікації стає ключовим завданням. До таких спотворень можуть належати неправильне сприйняття, неповна передача інформації, невідповідність між змістом і формою повідомлення, перешкоди в передачі повідомлення (шуми, перешкоди у сприйнятті) та інші. Важливо виявляти та вирішувати такі проблеми для забезпечення якісного обміну інформацією всередині підприємства та з його зовнішнім середовищем.

Шляхом усунення спотворень комунікації і покращення її ефективності можна досягти більш високого рівня управління діяльністю підприємства, що сприятиме досягненню його цілей та підвищенню загальної продуктивності.

Навіть якщо існує багато переваг у використанні різних комунікаційних інструментів, це само по собі не гарантує досягнення необхідних результатів комунікаційного процесу. Важливу роль у цьому відіграє вміле використання цих інструментів. Більшість з них також мають високу вартість, що ускладнює їх комплексне використання та вибір найбільш оптимальних комбінацій інструментів. Керівники вітчизняних підприємств не завжди готові виділяти кошти на такі заходи.

Отже, для ТОВ «Глобал Вест» пропонується програма заходів (рисунок 2.7 2.2), спрямованих на усунення існуючих перешкод у комунікаційному процесі на підприємстві. Ця програма має на меті вирішити проблеми, що виникають у процесі комунікації, і забезпечити його більшу ефективність. В рамках цієї програми можуть бути запроваджені конкретні заходи, спрямовані на поліпшення комунікації внутрішньо в організації, оптимізацію використання

інструментів комунікації та раціональне розподіл ресурсів для досягнення найкращих результатів.

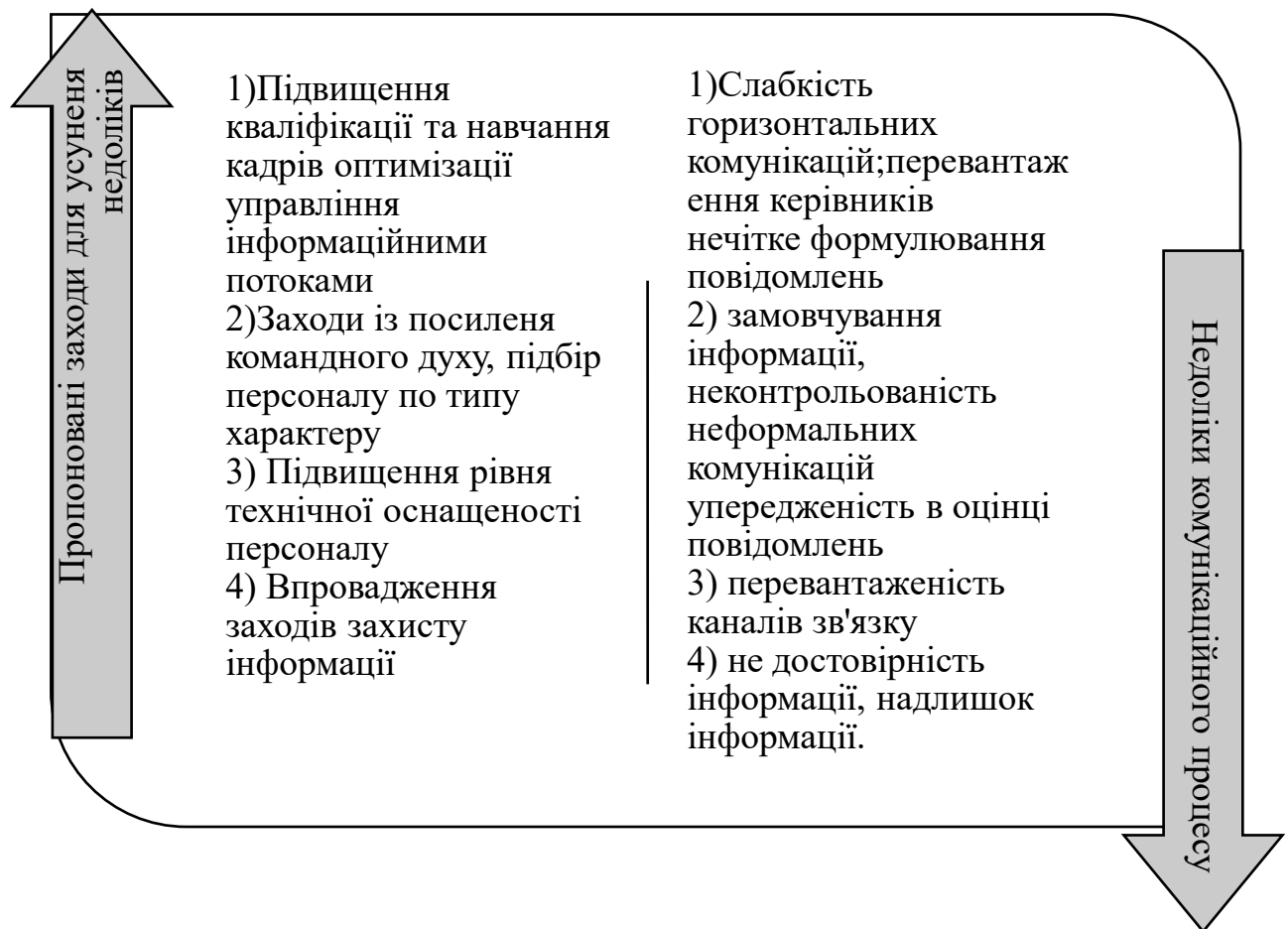


Рис.2.7 Пропозиції щодо удосконалення комунікаційного процесу на ТОВ «Глобал Вест»

Необхідно врахувати, що багато з запропонованих рішень у рисунку 2.7 потребують значних змін, які вимагають великих зусиль і ресурсів. Щоб уникнути цього, перш за все, потрібно розробити механізм оцінки негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на комунікаційний процес, зосередившись на аналізі передумов виникнення та ймовірності виникнення комунікаційних перешкод. Також доцільно провести заходи щодо попередження або мінімізації ризику виникнення комунікаційних перешкод.

Для мінімізації впливу кожної з вказаних перешкод можна вжити певні заходи, такі як:

1. Впровадження, заміна або модернізація інформаційної системи управління підприємством або її окремих модулів.
2. Удосконалення та модернізація технічної інфраструктури комунікацій та програмного забезпечення.
3. Покращення інформаційного забезпечення діяльності підприємства шляхом розробки зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії.
4. Підвищення комунікаційної грамотності працівників через проведення навчальних заходів та тренінгів з комунікаційних навичок.
5. Удосконалення організаційної структури управління підприємством та забезпечення її комунікаційної гнучкості.
6. Дотримання принципів формування системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій на підприємстві.

Таким чином, впровадження цілісного підходу до управління комунікаціями є важливим для забезпечення успішної діяльності підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції та змін.

Першим кроком у формуванні ефективного комунікаційного процесу у товаристві з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» є аналіз потреб та характеристик організації. Слід зрозуміти, які типи комунікації необхідні для ефективного функціонування підприємства.

Нерівномірний розподіл повноважень може спричиняти проблеми в передачі інформації від керівництва до підлеглих та навпаки. Якщо повноваження нечітко визначені, можуть виникати затримки в прийнятті рішень та неузгодженість в діях працівників.

Перевантаження керівників є ще однією проблемою, яка може впливати на комунікації в умовах кризових ситуацій. Якщо керівники мають надмірну робочу навантаженість, вони можуть бути неспроможними вчасно та ефективно спілкуватися з підлеглими, що призводить до затримок у передачі інформації та прийнятті рішень.

Нечітке формулювання повідомлень може призводити до непорозумінь та спотворення інформації. Якщо повідомлення не є чіткими, конкретними та

зрозумілими, це може створювати проблеми в розумінні та інтерпретації інформації отримувачем.

Після аналізу потреб та характеристик організації необхідно визначити комунікаційні канали та засоби, якими будуть передаватись повідомлення. Це можуть бути усні зустрічі, презентації, електронна пошта, внутрішні комунікаційні системи, соціальні мережі та інші засоби зв'язку. Вибір конкретних комунікаційних каналів повинен враховувати потреби та можливості працівників, забезпечувати швидку та надійну передачу інформації.

Для забезпечення структурованості та ефективності комунікаційного процесу необхідно розробити комунікаційні процедури та політики. Це можуть бути правила використання комунікаційних засобів, чітке визначення ролей та відповідальності за передачу та отримання інформації, регулярні зустрічі для обговорення важливих питань та інші механізми, що сприяють організації комунікаційного процесу.

Для успішного формування комунікаційного процесу необхідно стимулювати відкритість та активну комунікацію серед працівників. Керівництво повинно активно сприяти обміну ідеями, пропозиціями та фідбеком, створювати сприятливу атмосферу для вільного спілкування та взаємодії між колегами. Комунікація повинна бути двосторонньою, де кожен працівник має можливість висловити свою думку та почути думку інших.

Комунікаційний процес на підприємстві повинен піддаватись постійному вдосконаленню та оновленню. Слід проводити аналіз ефективності комунікації, збирати фідбек від працівників та вносити необхідні зміни у комунікаційні процедури та політики. Також варто впроваджувати нові технології та інструменти комунікації, які сприятимуть зручності та швидкості передачі інформації.

Пандемія COVID-19 та пов'язані з нею карантинні обмеження спричинили значні зміни в комунікаційній системі ТОВ «Глобал Вест». Головним викликом, який виник внаслідок пандемії, стала необхідність впровадження цифрових

рішень та Інтернет-комунікації в усі аспекти організаційної структури управління та бізнес-процесів.

На сучасному етапі, розвиток підприємницької діяльності все більше залежить від впровадження діджиталізації та цифрових трансформацій, особливо в контексті комунікаційних зв'язків. Організації звертають особливу увагу на розробку та вдосконалення дистанційних продуктів та сервісів, віддаючи перевагу безпечному та зручному обслуговуванню клієнтів шляхом онлайн-комунікацій.

У своїй комунікаційній політиці ТОВ «Глобал Вест» пропонуємо акцентувати увагу на забезпеченні мінімального фізичного контакту та елімінації паперового документообігу. Організація має спрямовувати свої зусилля на розробку інноваційних технологій, які дозволяють клієнтам зручно та безпечно замовити чи придбати товар за допомогою онлайн-каналів зв'язку.

Таким чином, керівництву ТОВ «Глобал Вест» варто зосереджувати увагу на використанні цифрових рішень для оптимізації комунікаційних процесів і забезпеченні задоволення потреб споживачів через ефективну взаємодію в онлайн-середовищі.

У процесі цифрової трансформації ТОВ «Глобал Вест» ми визначили кілька основних принципів для ефективної комунікаційної політики в умовах кризи:

1. Мотивація та реалізація цифрових рішень на рівні корпоративної культури. Тобто, керівництво активно сприяє впровадженню цифрових рішень через створення мотивуючого середовища та встановлення постійного зворотного зв'язку. Вони також вивчають кращі методики зарубіжних компаній для застосування їх у власній організації, покращення соціально-психологічного клімату та сприяння успішній реалізації цифрових ініціатив. У кризових ситуаціях важливо бути чутливим до різних культурних контекстів та визнавати різноманітність громад. Забезпечуйте, щоб ваші повідомлення були адаптовані до різних мов, традицій та цінностей.

2. Послідовність характеризується тим, що керівництво визнає важливість поетапного впровадження цифрових рішень у комунікаційну систему компанії. Вони враховують набутий досвід та особливості корпоративної культури, щоб систематично втілювати ці рішення та забезпечувати плавний процес цифрової трансформації. У кризових ситуаціях часто виникає невизначеність, коли рішення треба приймати на основі обмеженої та неповної інформації. Ефективна збір та аналіз інформації, послідовність її подання допомагає зменшити рівень невизначеності та допомагає у прийнятті обґрунтованих рішень.

3. Командна робота. Компанія зможе віддавати перевагу ініціативній команді, яка має ефективний розподіл функцій та автономність. Ця команда матиме на меті не лише створення ефективних комунікаційних зв'язків у фірмі, але й збільшенні прибутковості компанії в цілому. У кризовій ситуації команда повинна мати чітку спільну ціль і зосередитися на її досягненні. Співпраця між членами команди є ключовим елементом успіху. Важливо враховувати різноманітність та вміння кожного члена команди та поєднувати їх зусилля.

Таким чином вищезазначені принципи допоможуть ТОВ «Глобал Вест» розвивати свою комунікаційну політику в контексті цифрової трансформації та покращувати ефективність розвитку організації.

Висновки до другого розділу

У другому розділі нами досліджено механізм управління комунікаційними процесами на підприємстві та проведено аналіз господарської діяльності підприємства. Запропоновано основні кроки підвищення ефективності комунікативного процесу в організації ТОВ «Глобал Вест».

Визначено основні принципи комунікаційного процесу, які допоможуть ТОВ «Глобал Вест» адаптувати свою комунікаційну політику до вимог цифрової трансформації та покращити ефективність свого розвитку.

Формування комунікаційного процесу на підприємстві є ключовим елементом успішного функціонування організації. Це вимагає аналізу потреб та характеристик організації, вибору відповідних комунікаційних каналів та засобів, розробки комунікаційних процедур та політик, стимулювання відкритості та активної комунікації серед працівників, а також постійного вдосконалення та оновлення комунікаційного процесу. Забезпечення ефективної комунікації сприяє взаєморозумінню, підвищує продуктивність та сприятливу атмосферу на підприємстві, що сприяє досягненню поставлених цілей.

ВИСНОВОК

Управління комунікаційними процесами на підприємстві є необхідною складовою успішної організаційної діяльності. Комунікація між працівниками, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами впливає на ефективність роботи, якість прийняття рішень та загальний розвиток підприємства.

Важливість комунікаційного процесу полягає у передачі інформації, встановленні зв'язків між працівниками, обміні даними та забезпеченні координації дій. Якісна комунікація є ключовим фактором для досягнення ефективних результатів у будь-якій діяльності організації.

Управління комунікаційними процесами на підприємстві вимагає вивчення потреб та характеристик організації, вибору відповідних комунікаційних каналів та засобів, розробки комунікаційних процедур та політик. Важливо стимулювати відкритість та активну комунікацію серед працівників, а також постійно вдосконалювати та оновлювати комунікаційний процес.

Успішне управління комунікаційними процесами допомагає підприємству створити сприятливу атмосферу, підвищити продуктивність роботи та забезпечити досягнення поставлених цілей. Враховуючи вимоги цифрової трансформації, організація повинна адаптувати свою комунікаційну політику та використовувати сучасні технології для покращення ефективності свого розвитку.

У роботі досліджено теоретичні та методологічні засади управління комунікаційними процесами в організації. При дослідженні обґрунтовано сутність комунікації та підкреслено важливість та необхідність комунікаційного процесу. Комунікація вважається складною та різноманітною складовою організаційної поведінки, яка включає передачу інформації між людьми або групами за допомогою мовних та немовних засобів. У менеджменті комунікація має вирішальне значення, оскільки вона сприяє обміну даними та координації дій. Якісна комунікація є ключовим фактором для досягнення ефективних

результатів в будь-якій сфері діяльності організації. Підприємства повинні організовувати комунікаційні процеси таким чином, щоб керівництво завжди мало доступ до актуальної інформації, яка допомагатиме приймати обґрунтовані рішення. Також виділено основні особливості формування комунікаційного процесу на підприємстві та підкреслено необхідність його впровадження.

В рамках дослідження було розглянуто механізм управління комунікаційними процесами на підприємстві, а також проведений аналіз господарської діяльності ТОВ «Глобал Вест». Запропоновано низку основних кроків, спрямованих на підвищення ефективності комунікативного процесу в організації. Окреслено основні принципи комунікаційного процесу, які допоможуть ТОВ «Глобал Вест» адаптувати свою комунікаційну політику до вимог цифрової трансформації та покращити ефективність свого розвитку.

Отже, ефективне управління комунікаційними процесами на підприємстві є важливим фактором для досягнення успіху. З метою покращення комунікаційної політики та забезпечення ефективності розвитку організації, ТОВ «Глобал Вест» повинно враховувати такі висновки:

1. Розуміння сутності комунікації: Важливо розуміти, що комунікація передбачає передачу інформації між людьми або групами через мовні або немовні засоби. Вона є ключовим елементом організаційної поведінки та сприяє обміну даними та координації дій.
2. Вибір відповідних комунікаційних каналів та засобів: Потрібно враховувати специфіку організації, розмір, структуру та культуру спілкування при виборі комунікаційних каналів. Це можуть бути усні зустрічі, електронна пошта, внутрішні комунікаційні системи, соціальні мережі та інші засоби зв'язку.
3. Розробка комунікаційних процедур та політик: Потрібно розробити чіткі комунікаційні процедури та політики, які визначатимуть регламентовані правила та стандарти комунікації на підприємстві. Це сприятиме створенню структурованої та ефективної системи передачі інформації.

4. Стимулювання відкритості та активної комунікації: Важливо сприяти активному обміну інформацією серед працівників та створити атмосферу, де спілкування є привітним та відкритим. Це можна досягти шляхом стимулювання спільних проєктів, командних зустрічей, відкритих форумів та інших форм комунікації, що сприяють обміну ідеями та думками.

Постійне вдосконалення та оновлення комунікаційного процесу: Комунікаційні потреби та технології постійно змінюються, тому важливо постійно оцінювати ефективність комунікаційного процесу та впроваджувати нові інструменти та методи, які відповідають вимогам цифрової трансформації та сприяють поліпшенню результатів.

Управління комунікаційними процесами на підприємстві є комплексним завданням, яке вимагає системного підходу та постійної уваги. Ефективна комунікація сприяє взаєморозумінню, підвищує продуктивність роботи та сприятливу атмосферу на підприємстві, що в свою чергу сприяє досягненню поставлених цілей організації.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» може використати ці висновки для розвитку своєї комунікаційної політики в контексті цифрової трансформації та покращення ефективності свого розвитку. Реалізація принципів ефективного комунікаційного процесу допоможе підприємству забезпечити оптимальну передачу інформації, підвищити рівень співпраці та досягти успіху у своїй господарській діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № **2657-ХІІ**
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 01.05.2023)
2. Блага Н. Дослідження інформаційної безпеки комунікаційного процесу на підприємстві. Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 16 квітня 2021р.) за заг.ред. В.С.Бліхара. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021 С.19-22.URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/biblioteka/nauk_konf/16_04_2021.pdf
3. Блага Н.В. Удосконалення комунікаційних процесів на підприємстві у контексті зміцнення інформаційної безпеки
URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3986>
4. Денисюк С.Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 102с.
5. Центр інформаційної та технічної підтримки в Україні. Компанія ESET. Офіційний сайт URL: <https://www.eset.com/ua/>
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> (дата звернення: 10.07.2022).
7. Марковець О. В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*, 2019. № 6. С. 7–18.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4 (дата звернення: 14.04.2023).
8. Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p.
9. Bilous S., Panasyuk V., Pavlova A., Zhuchenko A. Modernin formation management technologies in business incubation, as a factor of sustainable

development in the region. Scientific journal: Innovativ esolutionsin modern science. Dubai. 2018. No 3(22). P. 20–35.4.

10. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2013. 416 с.

11. Копитко М. І., Блага Н.В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 292 с.

12. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

13. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. No 1. С. 38–41.

URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf
(дата звернення: 14.04.2023).

14. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.

15. Низенко Е. І., Каленяк В. П. Забезпечення інформаційної безпеки підприємництва: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. с.134 с.

16. Бурячок В.Л. Інформаційний та кіберпростори: проблеми безпеки, методи та засоби боротьби: підручник. Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2015. 449 с.

17. Перун Т.С. Адміністративно-правовий механізм забезпечення інформаційної безпеки в Україні: автореф. дис. .канд. юрид. наук: спеціальність 12.00.07. Львів. 2019. 23 с.

18. Золотар О.О. Правові основи інформаційної безпеки людини: автореф. дис. д-ра юрид. наук: спеціальність 12.00.07. Харків. 2018. 37 с.

19. Указ Президента України №685/2021

URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069>

20. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

21. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник . Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
22. Довгань О.Д., Ткачук Т.Ю. Система інформаційної безпеки України: онтологічні виміри. *Інформація і право*. 2018. № 1(24). С. 89-103.
23. Гаврильців М.Т. Інформаційна безпека держави в системі національної безпеки України. *Юридичний науковий журнал*. 2020. № 2. С. 200-203.
24. Турчак А.В. Основні засади державної політики забезпечення інформаційної безпеки в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 123-127.
25. Самохвалов Ю.Я., Браїловський М.М. Оцінка інформаційної безпеки організації за критерієм впевненості. *Захист інформації*. 2019. Т. 21. № 1. С. 13-24.
26. Тарасенко Н. Доктрина інформаційної безпеки України в оцінках експертів. *Резонанс*. 2017. № 18. С. 3-14.
URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/rezonans/2017/rez18.pdf>
27. Anderson, E. E., & Choobineh, J. (2008). Enterprise information security strategies. *Computers & security*, 27(1-2), 22-29. DOI: 10.1016/j.cose.2008.03.002
28. Fakhri, B., Fahimah, N., & Ibrahim, J. (2015). Information security aligned to enterprise management. *Middle East Journal of Business*, 55(1593), 1-5.
29. Fouseki, K., Newton, D., Murillo Camacho, K. S., Nandi, S., & Koukou, T. (2020). Energy efficiency, thermal comfort, and heritage conservation in residential historic buildings as dynamic and systemic socio-cultural practices. *Atmosphere*, 11(6), 604.
30. Holmes M.J. Material substitution in the UK window industry, 1983–1987, *Resources Policy*, Volume 16, Issue 2, 1990, P. 128-142, [https://doi.org/10.1016/0301-4207\(90\)90028-A](https://doi.org/10.1016/0301-4207(90)90028-A).