

**КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК
ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ**

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи бакалавра
за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 "Менеджмент"

Розробив: здобувач вищої освіти
за першим (бакалаврським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 137-МОА-322
Орися КОВАЛЬЧУК
(власне ім'я та прізвище)

Керівник:
к-т ек. наук, доцент
Вікторія КУДЕЛЯ
(власне ім'я та прізвище)

Рецензент Мирослава КОРІНЬ
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 15 слайдів презентації, 67 аркушів пояснювальної записки формату А4, що містить 3 рисунки, 6 таблиць та 45 джерел літератури.

Ключові слова: КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, КРИТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА, ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ.

Об'єктом дослідження є процес управління комунікаційною політикою на підприємстві.

Мета роботи — теоретичне обґрунтування та практична розробка моделі удосконалення комунікаційної політики підприємства на прикладі суб'єкта критичної інфраструктури з урахуванням умов воєнного часу.

У дипломній роботі проаналізовано поняття комунікації у контексті сучасного менеджменту, окреслено напрями розвитку комунікативних технологій у зарубіжній практиці та визначено їхню релевантність до українського виробничого середовища. Досліджено особливості комунікаційної діяльності підприємства критичної інфраструктури, проведено оцінку його внутрішнього інформаційного середовища та ідентифіковано проблеми комунікацій в умовах воєнних загроз.

На основі аналізу сформовано модель удосконалення комунікаційної політики, яка поєднує організаційно-психологічні, безпекові та цифрові компоненти в єдиній управлінській системі. У межах моделі визначено структурні елементи, етапи реалізації та пріоритети адаптації до кризових умов. Запропоновано конкретні управлінські рішення щодо оптимізації каналів зв'язку, підвищення довіри в колективі, зміцнення внутрішньої інформаційної дисципліни та посилення контролю над критично важливими комунікаційними процесами.

Робота має прикладне значення для підприємств промислового і оборонного секторів, зокрема для суб'єктів критичної інфраструктури, які функціонують в умовах воєнних викликів. Результати дослідження можуть бути використані для покращення системи внутрішньої комунікації, зменшення інформаційних ризиків, підтримки стабільності управлінських рішень та підвищення організаційної адаптивності.

ABSTRACT

This qualification paper includes 15 presentation slides and a 67-page explanatory report in A4 format, which contains 3 figures, 6 tables, and 45 literature sources.

Keywords: COMMUNICATION POLICY, MANAGEMENT EFFECTIVENESS, CRITICAL INFRASTRUCTURE, INFORMATION SECURITY, ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT.

The object of the study is the process of managing the communication policy at an enterprise.

The aim of the work is to provide a theoretical rationale and develop a practical model for improving the communication policy of an enterprise, using the example of a critical infrastructure entity under wartime conditions.

The thesis analyzes the concept of communication in the context of modern management, outlines the directions of development of communicative technologies in international practice, and assesses their relevance to the Ukrainian industrial environment. It investigates the communication activities of a critical infrastructure enterprise, evaluates its internal information environment, and identifies communication-related problems that arise under wartime threats.

Based on this analysis, a model for improving communication policy is developed, which integrates organizational-psychological, security-related, and digital components into a unified management system. The model defines structural elements, implementation stages, and priorities for adaptation in crisis conditions. Specific management solutions are proposed to optimize communication channels, increase trust within the team, strengthen internal information discipline, and enhance control over critically important communication processes.

The research is practically significant for industrial and defense sector enterprises, particularly for critical infrastructure entities operating under wartime challenges. The results of the study can be applied to improve internal communication systems, reduce information risks, support the stability of managerial decisions, and enhance organizational adaptability.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR-технології

Ступінь вищої освіти бакалавр

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування» за спеціальністю 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

(вчене звання)

Олена ДИКАНЬ

(власне ім'я та прізвище)

12 травня 2025 р.



(підпис)

З А В Д А Н Н Я на кваліфікаційну роботу

Орисі Ковальчук

(власне ім'я та прізвище)

1. Тема роботи «Комунікаційна політика підприємства як інструмент підвищення ефективності управління»

керівник роботи Вікторія Куделя, к-т ек. наук, доцент

(власне ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено розпорядженням по економічному факультету від “12” травня 2025 року №79/25

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 12 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи становлять статистичні показники діяльності підприємства критичної інфраструктури, внутрішня управлінська документація, чинна нормативно-правова база у сфері корпоративного управління та інформаційної безпеки, а також сучасна українська та зарубіжна наукова періодика з питань комунікаційної політики, організаційного розвитку й підвищення ефективності управління в умовах зовнішніх викликів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Поняття комунікації в контексті менеджменту. Зарубіжний досвід розвитку комунікативних технологій. Характеристика господарської діяльності підприємства. Аналіз фінансової діяльності підприємства. Комунікаційна політика підприємства в умовах воєнних викликів на загрозу. Обґрунтування моделі вдосконалення комунікаційної політики. Структурна побудова моделі вдосконалення комунікаційної політики. Етапи та реалізація моделі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Теоретико-практичні засади комунікаційної діяльності підприємства – п'ять слайдів. 2 Комплексний аналіз діяльності підприємства – чотири слайди. 3 Розроблення моделі удосконалення комунікаційної політики підприємства – шість слайдів.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 12 травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

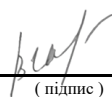
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Срок виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-практичні засади комунікаційної діяльності підприємства	22.05.2025	
2	Комплексний аналіз діяльності підприємства	01.06.2025	
3	Розроблення моделі удосконалення комунікаційної політики підприємства	11.06.2025	
4	Графічна частина	12.06.2025	

Здобувач вищої освіти_


(підпис)

Орися КОВАЛЬЧУК
(власне ім'я та прізвище)

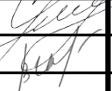
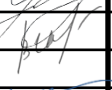
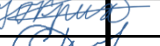
Керівник роботи


(підпис)

Вікторія КУДЕЛЯ
(власне ім'я та прізвище)

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-практичні засади комунікаційної діяльності підприємства	10
1.1 Поняття комунікації в контексті менеджменту	10
1.2 Зарубіжний досвід розвитку комунікативних технологій	24
2 Комплексний аналіз діяльності підприємства	35
2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства	35
2.2 Аналіз фінансової діяльності підприємства	40
2.3 Комунікаційна політика підприємства в умовах воєнних викликів на загроз	48
3 Розроблення моделі удосконалення комунікаційної політики підприємства	52
3.1 Обґрунтування моделі вдосконалення комунікаційної політики	52
3.2 Структурна побудова моделі вдосконалення комунікаційної політики	54
3.3 Етапи та реалізація моделі	57
Висновки	62
Список використаних джерел	64

Зм..	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат			
Розробив		Ковальчук О.О.			Комунікаційна політика підприємства як інструмент підвищення ефективності управління	Літ.	Аркуш
Перевірів		Куделя В.І.					Аркуші
Н. Контр.		Крихітіна Ю.О.				УкрДУЗТ	
Затверд.		Дикань О.В.					
						5	67

формування механізмів захисту інформації та підвищення комунікаційної готовності до криз.

По-п'яте, практична значущість дослідження полягає в тому, що запропоновані рішення можуть бути адаптовані для використання іншими підприємствами стратегічного сектору. Вони дозволяють не лише підвищити ефективність внутрішньої взаємодії та зовнішньої репутації, а й посилити організаційну стійкість до зовнішніх інформаційних загроз.

У результаті досягнуто поставленої мети дипломної роботи — обґрунтовано концептуальні підходи до удосконалення комунікаційної політики підприємства в умовах нестабільності, розроблено прикладну модель її впровадження, що враховує актуальні управлінські, безпекові та технічні аспекти. Запропоновані рішення відповідають вимогам сучасного кризового менеджменту та можуть бути основою для подальших досліджень у сфері стратегічних комунікацій в управлінні.

Список використаних джерел

- 1 Бондаренко, І. О. (2018). Стратегічні комунікації як складова управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури.
- 2 Василенко, С. В. (2019). Інформаційна безпека організації: теоретичні засади. Вісник КНУ імені Т. Шевченка. Серія: Філологія, 63, 45–53.
- 3 Гуржій, О. В. (2020). Кризова комунікація в умовах воєнного конфлікту. Менеджмент та Маркетинг, 8(2), 24–32.
- 4 Давиденко, В. І. (2017). Міжособистісна комунікація працівників підприємства. Журнал корпоративних комунікацій, 3, 15–22.
- 5 Зозуля, Т. О. (2021). Культура комунікацій на українських підприємствах. Практичний менеджмент: український контекст, 9, 67–75.
- 6 Іванова, Л. М. (2019). Прозорість комунікацій як чинник довіри персоналу. Управління і суспільство, 1, 98–105.
- 7 Клименко, А. П. (2020). Внутрішня комунікація як інструмент змін у кризових ситуаціях. Кадровий менеджмент, 12, 45–52.
- 8 Ковальчук, О. В. (2018). Інформаційні потоки в промисловому підприємстві. Вісник економічного факультету ХНУ, 45, 57–64.
- 9 Колесников, Р. В. (2021). Створення ефективної інформаційної політики підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 83, 112–121.
- 10 Коцар, В. М. (2019). Довіряючи комунікаціям: основи управління людським капіталом. Проблеми менеджменту, 3, 8–17.
- 11 Лещенко, Т. Г. (2020). Інформаційні ризики в діяльності критичної інфраструктури. Безпека і право, 2, 23–29.
- 12 Маляренко, О. П. (2021). Комунікаційна структура підприємства: теорія й практика. Економіка та держава, 1, 103–112.
- 13 Марченко, С. І. (2022). Соціальна підтримка персоналу через внутрішню комунікацію. Менеджмент в Україні, 6, 37–46.

- 14 Мартинюк, О. В. (2020). Інформаційна безпека як частина комунікаційної політики. Журнал безпеки, 14, 55–63.
- 15 Наконечний, В. Р. (2018). Комунікація на час війни: теоретичні основи. Політична економія України, 2, 79–88.
- 16 Назарчук, Ю. В. (2021). Контроль інформації на підприємстві критичного сектору. Журнал прикладної економіки, 5(2), 89–97.
- 17 Осадчий, П. Є. (2019). Державний вимір комунікацій у кризових умовах. Наукові записки НаДУ, 50, 123–131.
- 18 Панасенко, В. М. (2020). Інформаційна грамотність як елемент комунікаційної політики. Менеджмент і суспільство, 2, 67–75.
- 19 Петров, О. С. (2021). Кейси антикризової комунікації в Україні. Журнал PR-практиків, 3, 12–21.
- 20 Приходько, Т. І. (2022). Етичність комунікації у вітчизняному менеджменті. Етика та управління, 14, 99–107.
- 21 Романенко, М. Д. (2018). Межкультурні аспекти комунікацій в українських організаціях. Журнал корпоративної культури, 6, 55–63.
- 22 Савченко, Ю. С. (2020). Довіра як фактор внутрішньої взаємодії працівників. Управлінські інновації, 4, 41–49.
- 23 Семенюк, О. В. (2021). Імідж підприємства в контексті соціальних комунікацій. Маркетинг та бренд-менеджмент, 2, 77–85.
- 24 Словацький, О. О. (2019). Інформаційні канали підприємства критичної інфраструктури. Інфраструктурні проєкти та менеджмент, 1, 34–42.
- 25 Стеценко, І. О. (2020). Психологічні методи підтримки комунікаційного середовища. Журнал психології управління, 3, 18–26.
- 26 Стрижак, П. М. (2021). Комунікаційні комбінації у виробничому середовищі. Проблеми управління персоналом, 12, 9–18.
- 27 Ткаченко, О. І. (2019). Системний підхід до антикризових комунікацій. Журнал стратегічного менеджменту, 5, 95–103.
- 28 Фіщенко, В. П. (2020). Роль лінійної комунікації в управлінні. Управління бізнесу, 2, 72–80.

- 29 Харченко, Л. О. (2021). Комунікативні технології на українських стратегічних підприємствах. Журнал інформаційного менеджменту, 4, 100–108.
- 30 Чеботар, Н. В. (2022). Інформаційно-цифрова комунікація в умовах надзвичайних ситуацій. Інформатика та менеджмент, 6, 125–134.
- 31 Шевчук, Р. В. (2019). Комунікаційні підрозділи підприємств: структура і функції. Корпоративне управління, 8, 50–58.
- 32 Яковчук, С. П. (2020). Культурні фактори внутрішньої комунікації. Соціальна логіка управління, 2, 61–69.
- 33 Антонюк, В. М. (2019). Комунікація і стратегічне планування в умовах кризи. Журнал бізнес-стратегій, 7, 40–48.
- 34 Білошицький, Д. О. (2021). Комунікаційний менеджмент у сфері критичної інфраструктури. Безпека держави, 3, 30–38.
- 35 Волошина, О. О. (2022). Український досвід кризових комунікацій. Журнал організаційного розвитку, 5, 54–62.
- 36 Cornelissen, J. P. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5th ed.). SAGE.
- 37 Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE.
- 38 Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2018). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4th ed.). SAGE.
- 39 Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer during strategic change. *Journal of Communication Management*, 19(3), 223–245.
- 40 Reissner, S. (2020). Leadership communication during turbulent times: Trust, transparency, and empathy. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 155–174.
- 41 Frandsen, F., & Johansen, W. (2018). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*. SAGE.

42 Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.

43 Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.

44 Stohl, C. (2007). Reflections on organizational communication. *Communication Monographs*, 74(3), 275–288.

45 Luhmann, N. (2000). *The reality of the mass media*. Stanford University Press.