

УДК 005

**Приходько Людмила Сергіївна**

*здобувач вищої освіти кафедри менеджменту та державної служби  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*

**Prykhodko Liudmyla**

*Graduate of the Department of Management and Civil Service  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

**Білоус Світлана Петрівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та державної служби  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

**Bilous Svitlana**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Civil Service  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

**УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ СУБ'ЄКТА  
ГОСПОДАРЮВАННЯ ДЛЯ ПОТРЕБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО  
КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
MANAGEMENT OF THE BUSINESS ENTITY'S COMMUNICATION  
POLICY TO ENSURE ITS PERSONNEL SECURITY AND STRATEGIC  
DEVELOPMENT GOALS**

**Анотація.** Вступ. Управління комунікаційною політикою підприємства є ключовим елементом сучасного бізнесу, що забезпечує ефективну взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, є основою інформаційного обміну у системі управління кадровою безпекою суб'єкта господарювання. В умовах жорсткої конкуренції та динамічного

*розвитку ринку комунікаційна політика стає важливим інструментом для формування позитивного іміджу, підвищення лояльності клієнтів та підтримки репутації компанії. Вона охоплює як маркетингові, так і корпоративні комунікації, використовуючи різноманітні канали передачі інформації. Успішне управління комунікаційними процесами дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й активно впливати на формування громадської думки, що стає вирішальним фактором у досягненні стратегічних цілей.*

*Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питання управління комунікаційною політикою підприємства займалися такі вчені та науковці: Войнаренко С.М. досліджував комунікативна політику підприємств у сучасних умовах [1], Лук'янець Т.І. досліджував маркетингову політику комунікацій [2], Міронова Ю.В., Кагляк О.О., Пітик О.В. досліджували науково-теоретичні основи досліджень маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві [3], Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. досліджували менеджмент [4], Новикова Н.В., Черненко С.В. досліджували організацію інтегрованих маркетингових комунікацій [5], Осовська Г.В., Осовський О.А. досліджували ефективність маркетингових комунікацій у системі управління діяльністю підприємства [6], Павленко І.Г. досліджував комунікаційну політику як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства [7], Писаревський І.М., Александрова С.А. досліджували професійно-комунікативну компетентність (в туризмі) [8].*

*Метою статті є дослідження особливостей управління комунікаційною політикою підприємства як складової забезпечення його кадрової безпеки, визначення її основних функцій, методів та інструментів, а також аналіз впливу ефективної комунікаційної*

стратегії на досягнення стратегічних бізнес-цілей суб'єкта господарювання.

**Ключові слова:** комунікації, комунікаційна політика, кадрова безпека, управління кадровою безпекою, управління комунікаційною політикою, внутрішня комунікація, стратегічний розвиток.

**Summary.** *Introduction. Management of the company's communication policy is a key element of modern business, which ensures effective interaction with internal and external stakeholders, is the basis of information exchange in the personnel security management system of the business entity. In the conditions of tough competition and dynamic market development, communication policy becomes an important tool for forming a positive image, increasing customer loyalty and maintaining the company's reputation. It covers both marketing and corporate communications, using various channels of information transmission. Successful management of communication processes allows enterprises not only to adapt to changes in the external environment, but also to actively influence the formation of public opinion, which becomes a decisive factor in achieving strategic goals.*

*Analysis of recent research and publications. The following scientists and researchers were engaged in the study of the management of the company's communication policy: S.M. Voynarenko. studied the communicative policy of enterprises in modern conditions [1], Lukyanets T.I. studied the marketing policy of communications [2], Yu.V. Mironova, O.O. Kaglyak, O.V. Pityk. researched the scientific and theoretical foundations of marketing communication processes at the enterprise [3], Petrunya Yu.E., Petrunya V.Yu. studied management [4], Novikova N.V., Chernenko S.V. studied the organization of integrated marketing communications [5], Osovsky G.V., Osovsky O.A. studied the effectiveness of marketing communications in the enterprise activity management system [6], Pavlenko I.H. studied*

*communication policy as an element of the enterprise marketing system in the processes of modern communication society [7], I.M. Pisarevskyi, S.A. Aleksandrova. investigated professional and communicative competence (in tourism) [8].*

*The purpose of the article is to study the peculiarities of the management of the company's communication policy as a component of ensuring its personnel security, to determine its main functions, methods and tools, as well as to analyze the impact of an effective communication strategy on the achievement of the strategic business goals of the business entity.*

**Key words:** *communications, communication policy, personnel security, personnel security management, communication policy management, internal communication, strategic development.*

**Виклад основного матеріалу.** Комунікаційна політика підприємства – це система заходів і стратегій, спрямованих на формування, підтримку та управління інформаційними потоками між підприємством і його стейкхолдерами, включаючи клієнтів, партнерів, співробітників і широке коло зовнішніх зацікавлених осіб.

Визначення поняття «комунікаційна політика підприємства» в наукових джерелах може відрізнятися в залежності від підходів дослідників. Наприклад, Войнаренко С.М. визначає комунікаційну політику підприємства як «сукупність засобів і методів, які використовуються для забезпечення інформаційного обміну між підприємством і його стейкхолдерами з метою впливу на поведінку цільових груп і досягнення стратегічних цілей компанії» [1]. Пітик О.В. трактує комунікаційну політику як «організовану діяльність підприємства, спрямовану на формування ефективної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що забезпечує узгодженість дій і сприяє досягненню основних бізнес-цілей» [3]. Новикова Н.В. описує комунікаційну політику

підприємства як «комплекс заходів, спрямованих на побудову взаємовигідних і довгострокових відносин із цільовими групами шляхом ефективного обміну інформацією, використовуючи засоби масової інформації, рекламу, PR, та інші маркетингові комунікації» [5]. Александрова С.А. зазначає, що комунікаційна політика підприємства – «це систематичний процес управління інформаційними потоками, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації для забезпечення стабільного функціонування організації, розвитку її бренду та зміцнення репутації на ринку» [8]. Осовський О.А. пропонує розуміти комунікаційну політику як «інтеграцію усіх форм і каналів комунікації, які підприємство використовує для досягнення впізнаваності, формування корпоративної культури та підтримки репутації» [6]. Існують підходи, згідно яких комунікаційна політика суб'єкта господарювання – це сукупність каналів трансфляції інформації, яка опосередковує перебіг усіх бізнес-процесів і калібрує зв'язки між працівниками, а відтак, формує інформаційне підґрунтя для забезпечення кадрової безпеки підприємства. Комунікаційна політика є частиною стратегії розвитку організації, оскільки транслює її місію, цінності, стратегічні орієнтири для розуміння усіма категоріями стейкхолдерів.

Проаналізовані визначення відображають різноманітність підходів до трактування поняття комунікаційної політики підприємства, але загалом підкреслюють її важливість як інструмента стратегічного управління, спрямованого на взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Основною метою комунікаційної політики є забезпечення позитивного сприйняття підприємства на ринку, підвищення впізнаваності бренду, лояльності аудиторії, а також підтримка корпоративної репутації. Вона включає як внутрішні, так і зовнішні комунікації, що охоплюють

різні форми взаємодії – від реклами та PR до корпоративних повідомлень і соціальних медіа.

Метою комунікаційної політики є досягнення ефективної взаємодії між об'єктами комунікації (підприємствами, брендами, управлінцями та їх підлеглими) і суб'єктами комунікаційного простору – чітко описати методи, способи та правила комунікації та не допустити ненадійної та неповної комунікації відповідати цілям і завданням політики комунікаційного каналу [4], оскільки фейковість та неправдива інформація є суттєвими загрозами для стану кадрової та фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Завдання комунікаційної політики суб'єкта господарювання представлені на рис. 1.



**Рис. 1. Завдання комунікаційної політики**

*Джерело:* складено автором на основі [2]

Комунікаційна політика підприємства виконує кілька важливих функцій, які допомагають досягати стратегічних та оперативних цілей суб'єкта господарювання. Основні функції комунікаційної політики підприємства розглянемо в таблиці 1.

Таблиця 1

### Основні функції комунікаційної політики підприємства

Функції	Характеристика
Інформативна функція	Забезпечує передачу важливої інформації стейкхолдерам (співробітникам, клієнтам, партнерам, громадськості) про діяльність, продукти, послуги, нововведення підприємства.
Регулятивна функція	Сприяє організації та координації комунікаційних процесів, визначаючи правила і стандарти взаємодії між різними підрозділами підприємства, а також з зовнішніми аудиторіями.
Мотиваційна функція	Стимулює співробітників до досягнення корпоративних цілей, підвищує їхню зацікавленість і залученість через комунікаційні заходи (внутрішні повідомлення, корпоративна культура, мотиваційні програми).
Репутаційна функція	Формує і підтримує позитивний імідж і репутацію підприємства, будуючи довіру та підвищуючи лояльність серед клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів.
Адаптаційна функція	Допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, коригуючи комунікаційну стратегію відповідно до нових викликів, трендів чи кризових ситуацій.
Контрольна функція	Дає можливість контролювати ефективність комунікацій, оцінюючи результати впливу на цільові аудиторії та вчасно коригуючи стратегії, якщо це необхідно.
Захисна функція	Підтримання стану кадрової безпеки на засадах вільного обміну достовірною інформацією
Стратегічна функція	Надання стейкхолдерам інформації про пріоритети розвитку, місії та цінності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [2; 4]

Кожна із цих функцій спрямована на забезпечення гармонійної взаємодії підприємства з його внутрішнім та зовнішнім середовищем, що є важливою складовою успіху та підтримання стану фінансово-економічної безпеки у стратегічній перспективі.



Особливості управління комунікаційною політикою підприємства визначаються специфікою його діяльності, ринковим середовищем, аудиторією, а також сучасними тенденціями у сфері комунікацій.

Сучасне управління комунікаційною політикою підприємства передбачає інтеграцію всіх каналів та інструментів комунікації. Це означає, що всі повідомлення, які підприємство надсилає внутрішнім і зовнішнім аудиторіям, мають бути узгодженими та послідовними. Інтеграція дозволяє забезпечити цілісність бренду, уникати суперечностей і плутанини в інформаційних процесах [5].

Важливою особливістю комунікаційної політики є орієнтація на потреби різних сегментів аудиторії. Кожна цільова група (споживачі, партнери, інвестори, співробітники) має свої очікування та потреби в інформації, тому підприємство повинно адаптувати комунікаційні стратегії відповідно до цих особливостей. Наприклад, реклама для споживачів буде відрізнятися від інформації, яку отримують партнери чи інвестори, у тому числі і рівнем розкриття даних, що є важливим аспектом підтримання стану безпеки організації.

Використання різних каналів передачі даних – важлива особливість сучасної комунікаційної політики. Підприємства застосовують як традиційні канали (телебачення, радіо, друковані видання), так і цифрові платформи (соціальні мережі, вебсайти, блоги, електронна пошта). Така багатоканальність дозволяє максимально охоплювати різні групи аудиторії та забезпечувати зручність у сприйнятті інформації [7].

Оперативність у комунікаціях є критично важливою, особливо в умовах кризових ситуацій чи змін на ринку. Управління комунікаційною політикою має бути гнучким, щоб швидко адаптуватися до зовнішніх викликів та ефективно реагувати на зміну ринкових умов, суспільні тенденції або репутаційні та кадрові ризики [2].



Завдяки сучасним технологіям, компанії все частіше використовують персоналізовані підходи до комунікацій. Це означає, що повідомлення можуть бути адаптовані для конкретної особи або сегмента аудиторії на основі їхніх потреб, поведінки або попередніх взаємодій з компанією (через CRM-системи, аналіз даних тощо). Персоналізація підвищує ефективність комунікацій та лояльність клієнтів, сприяє ефективному управлінню кадровою безпекою компанії. Основою управління комунікаційною політикою є орієнтація на клієнта. Всі комунікаційні процеси повинні враховувати бажання, потреби і досвід клієнтів, оскільки це сприяє підвищенню рівня задоволеності і формуванню довгострокових взаємовідносин [8].

Управління комунікаційною політикою повинно базуватися на довгостроковій стратегії, яка передбачає чітке бачення майбутніх цілей підприємства. Комунікаційні заходи мають бути спрямовані не тільки на короткострокові результати (наприклад, збільшення продажів), але й на розвиток бренду, формування репутації та лояльності серед аудиторії на довготривалу перспективу [7].

Важливим аспектом є постійний моніторинг і аналіз ефективності комунікаційної політики. Підприємства повинні збирати дані про те, як сприймається їхня комунікація аудиторією, які канали працюють краще, а які менш дієві. Це дозволяє вносити корективи в стратегію і покращувати її ефективність. Сучасні компанії повинні будувати свою комунікаційну політику на принципах прозорості та відкритості. Це особливо важливо в умовах глобалізації та розвитку соціальних мереж, де інформація поширюється дуже швидко, а аудиторії очікують від компаній чесності та відкритої комунікації. Недотримання цих принципів може призвести до втрати довіри і репутаційних збитків [8], погано відобразитись на рівні економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Важливою особливістю сучасного безпеко орієнтованого менеджменту є налагоджена культура комунікацій всередині підприємства. Внутрішні комунікації мають бути чітко організовані, щоб кожен співробітник розумів цілі та завдання компанії, був залученим у процес і мав доступ до необхідної інформації. Це сприяє підвищенню ефективності роботи та гармонійній співпраці між підрозділами [1] і є основою кадрової безпеки суб'єкта господарювання.

Таким чином, управління комунікаційною політикою підприємства — це комплексний процес, який вимагає стратегічного підходу, постійної адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов, а також орієнтації на сучасні тенденції та технології і врахування існуючих ризиків, у першу чергу — кадрових.

Методи управління комунікаційною політикою підприємства включають різноманітні інструменти та підходи, які забезпечують ефективну комунікацію з різними аудиторіями [4]. Систематизуємо основні методи управління комунікаційною політикою підприємства в таблиці 2.

Таблиця 2

### Основні методи управління комунікаційною політикою підприємства

Методи	Характеристика
1. Методи особистих комунікацій	
Ділові зустрічі та переговори	безпосереднє спілкування з партнерами, клієнтами або співробітниками для вирішення бізнес-питань або розвитку співпраці.
Презентації та конференції	забезпечують можливість представити підприємство, його продукти або послуги широкій аудиторії.
Особисті консультації	надання індивідуальної інформаційної підтримки або консультацій з метою підвищення обізнаності аудиторії.
2. Методи масової комунікації	
Реклама	використовує мас-медіа (телебачення, радіо, друковані видання, інтернет) для широкого інформування аудиторії про продукти чи послуги підприємства.
Public Relations (PR)	забезпечення сприятливого ставлення до підприємства через формування позитивного іміджу і репутації.

	Використовуються публікації в ЗМІ, прес-конференції, соціальні акції.
Прямий маркетинг	комунікація з клієнтами через електронну пошту, SMS-розсилки, соціальні мережі та інші засоби для персоніфікованого контакту.
<b>3. Інтерактивні методи комунікації</b>	
Соціальні мережі та онлайн-платформи	ефективні для двостороннього зв'язку з клієнтами, зокрема через коментарі, обговорення, чат-боти та відповіді на відгуки.
Форуми, блоги, вебінари	дозволяють встановлювати діалог з аудиторією, ділитися експертними знаннями та отримувати зворотний зв'язок.
Корпоративний вебсайт	слугує основним інформаційним ресурсом підприємства, де розміщується актуальна інформація про діяльність, продукти, послуги та новини компанії.
<b>4. Внутрішні комунікації</b>	
Внутрішні інформаційні бюлетені	періодичні повідомлення для співробітників про ключові події в компанії, стратегічні плани, досягнення.
Корпоративна культура	заходи, спрямовані на формування спільних цінностей і норм серед співробітників, що сприяє гармонійному внутрішньому середовищу.
Тренінги та семінари	навчання персоналу, яке допомагає підвищити професійні навички та вдосконалити комунікаційні процеси в середині підприємства.
<b>5. Методи кризового управління</b>	
Антикризові комунікації	швидке та прозоре реагування на негативні події або кризові ситуації для мінімізації репутаційних втрат.
Підготовка до криз	розробка планів реагування на можливі репутаційні або операційні кризи, навчання співробітників та керівництва правильній поведінці під час кризових ситуацій.
<b>6. Соціально відповідальні комунікації</b>	
КСВ (Корпоративна соціальна відповідальність)	комунікація з громадськістю щодо соціальних та екологічних проєктів підприємства для підвищення позитивного іміджу компанії.
Благодійні акції та участь у соціальних ініціативах:	створюють позитивний соціальний резонанс і зміцнюють взаємовідносини підприємства з суспільством.

*Джерело:* складено автором на основі [5; 7]

Запропоновані методи можуть бути адаптовані до потреб стратегічного розвитку та забезпечення кадрової безпеки в залежності від

потреб підприємства та специфіки його діяльності, що дозволяє формувати гнучку і ефективну безпеку орієнтовану комунікаційну політику.

Ефективне управління підприємством можливе лише за умови прямого зв'язку між суб'єктом управління та об'єктом, тобто за умови обміну інформацією. Зворотний зв'язок (фідбек) надає інформацію про стан об'єкта, його реакцію на управлінські рішення, формує основу для прийняття коригувальних рішень. За допомогою інформації, отриманої по каналах зворотного зв'язку, суб'єкт управління завжди може зрозуміти керовані об'єкти. На основі цієї інформації агент управління протистоїть тенденції структурного руйнування і приймає нові рішення, коригуючи раніше прийняті, щоб об'єкт продовжував функціонувати в напрямку, який гарантує досягнення поставлених перед ним стратегічних цілей.

Сучасний бізнес повинен використовувати всі інструменти комунікаційної політики для підтримки спілкування зі споживачами, посередниками та контактними аудиторіями. Тому необхідно зазначити, що одним із першочергових напрямів підвищення ефективності управління комунікаційною політикою є розробка відповідної маркетингової комунікаційної стратегії. Важливо також зазначити, що в сучасних умовах розвитку цифрової економіки існує інформаційне перевантаження (велика кількість пристроїв і «місць зберігання інформації») та технічні обмеження (автономність програмних додатків, відсутність інтеграції численних програмних додатків). Формуються нові вимоги до технічних компонентів: з точки зору підприємства (безпека, надійність, доступність, масштабованість), і з точки зору користувача (швидкість, гнучкість, зручні інтерфейси, доступність) [2].

Тому виникає необхідність використання сучасних уніфікованих комунікацій, де взаємодія не буде залежати від операційної системи (Microsoft, Linux, Mac). Але інколи низький рівень цифрової грамотності, брак управлінського досвіду та фахівців і інші кадрові ризики стають на

заваді організаційному розвитку сучасних соціально-економічних систем, і необхідно не лише вирішувати ці проблеми, а й формувати нові шляхи розвитку безпеко орієнтованої комунікаційної політики. Підвищення рівня цифрової грамотності персоналу компаній допоможе в ефективному використанні цифрових комунікацій. Тому необхідно зазначити, що комунікаційна політика вимагає нових способів організації корпоративного спілкування. Вітчизняні суб'єкти господарювання, незалежно від форми власності, розміру та напряму діяльності, повинні постійно працювати над удосконаленням основних напрямків комунікаційної політики, у тому числі слід регулярно розробляти заходи регулювання потоку інформації, застосовуючи науково обґрунтовані принципи комунікаційної політики (принципи послідовності, зважування та обліку змін у корпоративних бюджетах та інших витратах) [4]. Важливим стратегічним напрямком є налагодження комунікаційної складової роботи з людьми, надання працівникам можливості вільно, а при необхідності анонімно висловлювати свою думку та надавати пропозиції. Підсумовуючи, варто зазначити, що всі інструменти комунікаційної політики мають бути використані для того, щоб система зворотного зв'язку на підприємствах в умовах поширення цифрової економіки функціонувала активно та без обмежень.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Управління комунікаційною політикою є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема підвищення впізнаваності бренду, зміцнення репутації, формування довіри серед стейкхолдерів та підтримання високого рівня кадрової безпеки. Ефективна комунікація сприяє гармонійному розвитку відносин з клієнтами, партнерами, інвесторами та працівниками. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція всіх каналів комунікації та використання багатоканальних стратегій. Традиційні та цифрові канали повинні

працювати узгоджено, забезпечуючи послідовність і єдність інформації, що передається різним аудиторіям. Комунікаційна політика підприємства повинна бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Кризи, зміни на ринку, нові технології — усе це вимагає оперативної корекції комунікаційних стратегій, що дозволяє зберігати репутацію та підтримувати конкурентні переваги.

Внутрішня комунікація є не менш важливою складовою комунікаційної політики та обов’язковим елементом процесу управління кадровою безпекою суб’єкта господарювання. Налагоджені внутрішні процеси комунікації та інформаційного обміну сприяють підвищенню залученості працівників, покращенню корпоративної культури та досягненню бізнес-цілей через спільну роботу всієї команди. Управління комунікаційною політикою є багатовимірним процесом, який потребує стратегічного підходу, гнучкості та здатності використовувати сучасні технології для підтримки ефективної взаємодії з різними аудиторіями. Правильно побудована комунікаційна стратегія може стати важливою конкурентною перевагою для підприємства та основою його фінансово-економічної безпеки в умовах розвитку інформаційної економіки.

### **Література**

1. Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т.2, № 6. С. 51-54.
2. Лук’янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч. пос. К.: КНЕУ, 2010. 524 с.
3. Міронова Ю.В., Кагляк О.О., Пітик О.В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 207-214.

4. Новикова Н.В., Черненко С.В. Організація інтегрованих маркетингових комунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес: збірник наукових праць*. 2022. № 1(9). С. 130.

5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Ефективність маркетингових комунікацій у системі управління діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2012. № 22. С. 12-17.

6. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 104 с.

7. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 109-113.

8. Писаревський І.М., Александрова С.А. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі): підручник. Х.: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. 175 с.

9. Прокопенко І. Ф., Євдокимов В. І. Педагогічні технології: навч. посібник. Харків: Колегіум, 2005.

10. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007.

11. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_1\\_128\\_136.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_128_136.pdf) (дата звернення: 01.10.2024).

12. Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_4\\_66\\_73.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_66_73.pdf) (дата звернення: 01.10.2024).

13. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця: ВНТУ, 2010.



14. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Рівне: Перспектива, 2007.

15. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2011.

### References

1. Voinarenko S.M. Komunikatyvna polityka pidpryiemstv u suchasnykh umovakh. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2011. T.2, № 6. S. 51-54 [in Ukrainian].

2. Lukianets T.I. Marketynhova polityka komunikatsii: navch. pos. K.: KNEU, 2010. 524 s. [in Ukrainian].

3. Mironova Yu.V., Kahliak O.O., Pityk O.V. Naukovo-teoretychni osnovy doslidzhennia marketynhovykh komunikatsiinykh protsesiv na pidpryiemstvi. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2016. № 1. S. 207-214 [in Ukrainian].

4. Novykova N.V., Chernenko S.V. Orhanizatsiia intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes: zbirnyk naukovykh prats*. 2022. № 1(9). S. 130 [in Ukrainian].

5. Osovskaya H.V., Osovskiy O.A. Efektyvnist marketynhovykh komunikatsii u systemi upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva. *Ahrosvit*. 2012. № 22. S. 12-17 [in Ukrainian].

6. Petrunia Yu.Ie., Petrunia V.Iu. Menedzhment. Praktykum: navch. posibnyk. Dnipro: Universytet mytnoi spravy ta finansiv, 2020. 104 s. [in Ukrainian].

7. Pavlenko I.H. Komunikatsiina polityka yak element systemy marketynhu pidpryiemstva u protsesakh suchasnoho komunikatsiinoho suspilstva. *Akademichnyi ohliad*. 2013. № 1 (38). S. 109-113 [in Ukrainian].

8. Pysarevskyi I.M., Aleksandrova S.A. Profesiino-komunikatyvna kompetentnist (v turyzmi): pidruchnyk. Kh.: KhNUMH im. O.M. Beketova, 2017. 175 s. [in Ukrainian].

9. Prokopenko I. F., Yevdokymov V. I. Pedahohichni tekhnolohii: navch. posibnyk. Kharkiv: Kolehium, 2005. [in Ukrainian].

10. Putsenteilo P. R. Ekonomika i orhanizatsiia turystychno-hotelnoho pidpryiemnytstva: navch. posibnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2007 [in Ukrainian].

11. Saher L. Yu. Analiz teoretychnykh osnov vnutrishnikh komunikatsii yak neobkhidnoi umovy efektyvnoho upravlinnia pidpryiemstvom. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_1\\_128\\_136.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_128_136.pdf) [in Ukrainian].

12. Saher L. Yu. Naukovo-metodychni aspekty upravlinnia komunikatsiiamy na promyslovomu pidpryiemstvi. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_4\\_66\\_73.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_66_73.pdf) [in Ukrainian].

13. Slobodianiuk A. V., Andrushchenko N. O. Psykholohiia upravlinnia ta konfliktolohiia: navchalnyi posibnyk dlia praktychnykh ta seminarskykh zaniat. Vinnytsia: VNTU, 2010 [in Ukrainian].

14. Tykhomyrova Ye. B., Postolovskyi S. R. Konfliktolohiia ta teoriia perehovoriv: pidruchnyk. Rivne: Perspektyva, 2007 [in Ukrainian].

15. Shpak N. O. Osnovy komunikatsiinoho menedzhmentu promyslovykh pidpryiemstv: monohrafiia. Lviv: Lvivska politekhnika, 2011 [in Ukrainian].