

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ
СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ ВЗАЄМОДІЇ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦІ» ЗІ
СПОЖИВАЧАМИ**

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

КРМ. 073. 12111625 ПЗ

Розробив здобувач вищої освіти
за другим (магістерським) рівнем
роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 216-МОА-д24
Роман ШАЛІМОВ

Керівник: доцент, канд. ек. наук
Олена СЕМЕНЦОВА

Рецензент: професор, докт. ек. наук
Олена КІРДІНА

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 15 слайдів презентації, 108 аркуші пояснювальної записки формату А4, що включає 12 таблиць, 13 рисунків, 75 літературних джерел.

Ключові слова: КОМУНІКАЦІЇ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ, ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ, КОМУНІКАТИВНА СКЛАДОВА, ЦИФРОВІ СЕРВІСИ, БРЕНД-КОМУНІКАЦІЇ, АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ», ВОЄННИЙ СТАН.

Об'єктом дослідження є система взаємодії АТ «Укрзалізниця» зі споживачами.

Метою дослідження є розроблення пропозицій щодо удосконалення комунікативної складової системи взаємодії АТ «Укрзалізниця» зі споживачами з урахуванням умов воєнного часу.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади управління комунікаціями в ринковому середовищі, визначено роль організаційних комунікацій у підвищенні результативності управління та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Проведено аналіз результатів діяльності та комунікативної складової системи взаємодії АТ «Укрзалізниця» зі споживачами в умовах воєнного стану, зокрема оцінено трансформацію бренд-комунікацій та ключові показники функціонування підприємства у період повномасштабної війни.

Розроблено напрями підвищення ефективності комунікації та взаємодії АТ «Укрзалізниця» зі споживачами, запропоновано заходи щодо удосконалення комунікативної складової та наведено економічне обґрунтування доцільності впровадження рекомендованих заходів.

ABSTRACT

This qualification work includes presentation 15 slides, 108 sheets of explanatory notes in A4 format, including 12 tables, 13 figures, 75 literary sources.

Keywords: COMMUNICATIONS, ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS, INTERACTION WITH CONSUMERS, COMMUNICATIVE COMPONENT, DIGITAL SERVICES, BRAND COMMUNICATIONS, JSC "UKRZALIZNYTSYA", MARTIAL STATE.

The object of the study is the system of interaction of JSC "Ukrzaliznytsia" with consumers.

The purpose of the study is to develop proposals for improving the communicative component of the system of interaction of JSC "Ukrzaliznytsia" with consumers, taking into account the conditions of wartime.

The qualification work investigated the theoretical and practical principles of communications management in a market environment, determined the role of organizational communications in increasing management effectiveness and ensuring the competitiveness of the enterprise.

The results of the activity and the communicative component of the system of interaction of JSC "Ukrzaliznytsia" with consumers under martial law were analyzed, in particular, the transformation of brand communications and key indicators of the enterprise's functioning during a full-scale war were assessed.

Directions for increasing the efficiency of communication and interaction of JSC "Ukrzaliznytsia" with consumers were developed, measures were proposed to improve the communicative component, and an economic justification of the feasibility of implementing the recommended measures was provided.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

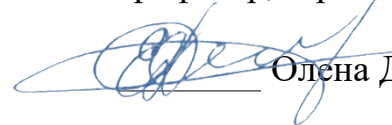
Ступінь вищої освіти: магістр

Освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
професор, д-р ек. наук

 Олена ДИКАНЬ

«28» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА Роману Шалімову

1 Тема «Формування ефективної комунікативної складової системи взаємодії АТ «Укрзалізниця» зі споживачами»

керівник Олена Семенцова, доцент, канд. ек. наук

затверджено розпорядженням по економічному факультету від
«27» лютого 2025 року № 66/25.

2 Строк подання здобувачем вищої освіти закінченої роботи «15» січня 2026 року.

3 Вихідні дані нормативно-правові акти та методичні матеріали у сфері управління комунікаціями та організаційного менеджменту; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань організаційних комунікацій, комунікативного менеджменту та взаємодії із споживачами; аналітичні та статистичні матеріали щодо діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2022–2024 роки; відкриті інформаційні ресурси мережі Інтернет та офіційні дані підприємства.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Зміст організаційної комунікації та її значення в умовах сучасної конкуренції. Ключові елементи та послідовність реалізації комунікаційного процесу. Передумови та показники результативності управлінської комунікації. Організаційно-управлінська характеристика та структура АТ «Укрзалізниця». Оцінювання результатів функціонування АТ «Укрзалізниця» в період повномасштабної війни. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «Укрзалізниця». Трансформація бренд-комунікацій АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабного вторгнення. Оцінка комунікативної складової системи взаємодії АТ «Укрзалізниця» зі споживачами у воєнний період. Підходи до

формування ефективної міжособистісної комунікації. Застосування мобільних додатків і цифрових сервісів для вдосконалення організаційної комунікації. Економічне обґрунтування доцільності впровадження рекомендованих заходів.

5 Перелік графічного матеріалу

1 Теоретичні та практичні засади управління комунікаціями в ринковому середовищі – п'ять слайдів. 2 Аналіз результатів діяльності та комунікативної складової системи взаємодії АТ «Укрзалізниця» зі споживачами в умовах воєнного стану – чотири слайдів. 3 Напрями підвищення ефективності комунікації та взаємодії на прикладі АТ «Укрзалізниця» - три слайдів.

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання 27 жовтня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретичні та практичні засади управління комунікаціями в ринковому середовищі	20.11.2025	
2 Аналіз результатів діяльності та комунікативної складової системи взаємодії АТ «Укрзалізниця» зі споживачами в умовах воєнного стану	15.12.2025	
3 Напрями підвищення ефективності комунікації та взаємодії на прикладі АТ «Укрзалізниця»	08.01.2026	
4 Графічна частина	15.01.2026	

Здобувач вищої освіти



Роман ШАЛІМОВ

Керівник



Олена СЕМЕНЦОВА

Зміст

Вступ	7
1 Теоретичні та практичні засади управління комунікаціями в ринковому середовищі	10
1.1 Зміст організаційної комунікації та її значення в умовах сучасної конкуренції	10
1.2 Ключові елементи та послідовність реалізації комунікаційного процесу	18
1.3 Передумови та показники результативності управлінської комунікації	29
Висновки до першого розділу	40
2 Аналіз результатів діяльності та комунікативної складової системи взаємодії АТ «Укрзалізниця» зі споживачами в умовах воєнного стану	42
2.1 Організаційно-управлінська характеристика та структура АТ «Укрзалізниця»	42
2.2 Оцінювання результатів функціонування АТ «Укрзалізниця» в період повномасштабної війни	48
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «Укрзалізниця»	63
2.4 Трансформація бренд-комунікацій АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабного вторгнення	66
2.5 Оцінка комунікативної складової системи взаємодії АТ «Укрзалізниця» зі споживачами у воєнний період	70
Висновки до другого розділу	73

					КРМ. 073. 12111625 ПЗ			
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат	Формування ефективної комунікативної складової системи взаємодії АТ «Укрзалізниця» зі споживачами	Літ.	Аркуш	Аркушів
Розробив		Шалімов Р.О.						
Перевірів		Семенцова О.В.					5	108
						УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Крихтіна Ю.О.						
Затверд.		Дикань О.В.						

3 Напрями підвищення ефективності комунікації та взаємодії на прикладі АТ «Укрзалізниця»	76
3.1 Підходи до формування ефективної міжособистісної комунікації	76
3.2 Застосування мобільних додатків і цифрових сервісів для вдосконалення організаційної комунікації	82
3.3 Економічне обґрунтування доцільності впровадження рекомендованих заходів	94
Висновки до третього розділу	98
Висновки	100
Список використаних джерел	102

Список використаних джерел

- 1 Акайомова А. Комунікативні властивості іміджу та його класифікація. *Віче*. 2011. № 22. С. 2-5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2011_22_2
- 2 Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес-інформ*. 2019. № 9. С. 110-116. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_9_0_110_116
- 3 Боднар А. Аналіз основних теоретичних підходів до оцінки якості організаційних комунікацій. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 56- 59.
- 4 Вишневська О.М. Етика ведення бізнесу в умовах міжнародного співробітництва [Текст]. *Економічний простір*. 2010. №36. С. 175-182.
- 5 Від початку повномасштабного вторгнення РФ загинуло 303 працівники Укрзалізниці. *Еспресо*. 2022. 26 груд. URL: <https://espresso.tv/vid-pochatku-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rf-zaginu...>
- 6 Гарафонов О. І. Організаційна культура як елемент забезпечення стійкості функціонування механізму здійснення змін на підприємстві. *Наук. вісн. Полісся*. 2015. Вип. 2. С. 95-100.
- 7 Гарафонов О. І. Використання CRM-системи та кластеризації у маркетинговій діяльності сучасного підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 3. С. 85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_3_13
- 8 Гарафонов О.І. Потенціал змін підприємства: науково-теоретичні та методичні підходи щодо визначення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 234-238. URL: <http://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/358>
- 9 Гарафонов О.І. Сучасний розвиток Інтернет-маркетингу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2016. № 2. С. 96-102. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/1832>

- 10 Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 19. С. 202-205. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19
- 11 Гоулстон М. Як спілкуватися з психами. Харків : Моноліт, 2021. 240 с
- 12 Гриффин Э. Коммуникация. Теории и практики. Х.: Гуманитарный центр, 2015. 688 с.
- 13 Демко М. Я. Формування системи маркетингових комунікацій банківських установ у мережі Інтернет: інтегрований підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 55–62. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.8.55](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.55).
- 14 Дефіцит пального: Кабмін залучає «Укрзалізницю» до закупівлі нафтопродуктів за кордоном. УНІАН. 2022. 27 трав. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/deficit-palnogo-kabmin-zaluch...>
- 15 Де Ченцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. 671 с.
- 16 Дяченко Т. О. Організаційна культура: теорія і практика : монографія. К.:Логос, 2012. 323 с.
- 17 Єфременкова Н. Дизайн-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 3. С. 142-148. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/21907?locale-attribute=uk>
- 18 Єфременкова Н.А. Чинники прискорення інноваційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 18-21.
- 19 Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць – Тетяна Бережна / Міністерство економіки України. 2022. 25 лист. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14...>
- 20 Зайцева О.І. Трансформація управлінських концепцій в умовах ринкової самоорганізації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та*

інтелектуальної власності. 2014. Вип. 1(1). С. 258-263. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив_2014_1\(1\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив_2014_1(1)_45)

21 Залізниця України у 2022 році перевезла понад 150 млн т вантажів. Ukrainian Shipping Magazine. 2023. 05 січ. URL: <https://usm.media/zalizniczya-ukra%dl%97ni-u-2022-roczy-perevezla-ponad...>

22 3 24 лютого Укрзалізниця евакуювала чотири мільйони осіб та перевезла 314 тисяч тонн гуманітарки. *Укрінформ*. 2023. 01 січ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3644532-z-24-lutogo-ukrzaliznic...>

23 Зернецька О.В. Глобальна комунікація : монографія. Київ : Наукова думка, 2017. - 352 с.

24 Евакуаційні поїзди – де дивитись розклад та як купити квиток. *Факти*. 05 трав. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20220505-evakuacijni-potyag...>

25 Експорт зерна, нові пункти пропуску та гуманітарні вантажі: Кубраков підбив підсумки року. *Lading*. 2023. 02 січ. URL: <https://lading.ua/news/eksport-zerna-novi-punkti-propusku-ta-gumanitarn...>

26 Кандагура К.С. Комунікативні проекти в умовах інформаційного суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. Вип. 1. С. 139-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2015_1_17

27 Колпаков В.М. Теорія і практика управлінських рішень : Учеб. допомога. [Текст]/ В.М.Колпаков - К .: МАУП, 2000. - 256с.

28 Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27

29 Копитова І.В. Комунікаційний механізм в управлінні. *Інноваційна економіка*. 2018. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27

30 Королько В.Г. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика. К. : ВД «Києво-Могилян. акад.», 2009. 831 с.

- 31 Корягіна С.В. Маркетинговий аудит. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 320 с.
- 32 Кредісов А.І. Менеджмент для керівників [Текст] / С.Г.Панченко, В.А. Кредісов - К. : Т-во "Знання", КОО, 1999. - 556с.
- 33 Литвинчук А. В. Кількісні методи оцінки ефективності комунікацій підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2010. № 2.С. 216-222. (Серія: Економіка і право)
- 34 Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20
- 35 Ложачевська О.М. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14-19.
- 36 Ложачевська О.М., Гречан П.Ю. Інноваційна активність підприємства: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. *Економіка та держава*. 2020.№ 8. С. 53-55.
- 37 Маркіна І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_159_20
- 38 Маркіна І.А., Гарічев Ю.М. Інформаційна безпека підприємства та організаційні заходи її забезпечення. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 209-215. URL: <http://ujae.org.ua/informatsijna-bezpeka-pidpryyemstva-ta-organizatsijni-zahody-yiyi-zabezpechennya/>
- 39 Маркіна І.А., Дячков Д.В. Основи формування системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(1). С. 80-88 . URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3092/1/piprp_2016_3%281%29_18.pdf
- 40 Марковець О. Консолідація інформації про діяльність учасників групи в соціальній мережі Facebook . *Вісник Книжкової палати*. 2019. № 6. С.

22-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2019_6_7

41 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

42 Менеджмент персоналу [Текст] Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін/ В.М. Данюк, В.М. Петюх, СО. Цимбалюк та ін .; За заг. ред. В.М. Так-нюка, В.М. Петюха. - К .: КНЕУ, 2006. - 398с.

43 Мінекономіки попередньо оцінює падіння ввп в 2022 році на рівні 30,4 % / Міністерство економіки України. 2023. 05 січ. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573...>

44 Міхов Л.І. Фактори, що формують корпоративну культуру. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 69-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_1_14

45 Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент [Текст] / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань - К .: ТОВ "УВПК" ЕксОб - 2001. - 560с.

46 Неефективна «Укрзалізниця» перетворилася на машину з порятунку мільйонів українців. Як компанію переставили на воєнні рейки. *Forbes*. 2022. 04 квіт. URL: <http://surl.li/brori>

47 Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Х.:ХНЕУ, 2006. 240 с.

48 Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. №2. С. 35-38. URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/179792>

49 Паздерська Р.С. Визначення контенту та стратегій підвищення його ефективності у віртуальних спільнотах. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2021. № 3. С. 69-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi_2021_3_11

50 Пацалюк К.О. Маркетингові комунікації в сучасному менеджменті. *Вісник Житомирського державного технологічного*

університету. Серія : Економічні науки. 2013. №1. С.294-295. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2013_1_69

51 Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.

52 Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції [Текст] / Р.Олійник, Р. Сільський. - К .: Основи, 1998. - 390С.

53 Програма релокації підприємств / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-867...>

54 Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 38 41. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf

55 Стратегічний запас продовольства. Скільки можна купити на 18 млрд грн. AgroPortal. 2022. 01 квіт. URL: <https://agroportal.ua/publishing/rassledovaniya/strategichnyi-zapas-pro...>

56 Укрзалізниці вдалося зберегти пальне та ділитися ним із військовими. Rail.insider. 2022. 10 черв. URL: <https://www.railinsider.com.ua/uz-vdalosya-zberegty-palne-ta-dilytysya-...>

57 Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. Вісник Національного університету оборони України. 2021. Вип. 3. С. 107-114. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234865>

58 Шегда А.В. Основи менеджера: Навчальний посібник [Текст] / А.В.Шегда. - К .: Те-варість "Знання", КОО, 1998. - 512с.

59 Шик З. Коммуникация и PR в организации. – Х.: Гуманитарный центр, 2012. – 264 с.

60 Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: як робити кар'єру. Як будувати організацію. Науково-практичний посібник [Текст] / Г.В.Щокін - К .: Україна, 1994. - 399с.

61 Якокка Лі. Кар'єра менеджера: Пер. з анг [Текст] / Лі Якокка - М: Прогрес, 1991. - 384с.

- 62 Active Listening. URL: <https://www.skillsyouneed.com/ips/active-listening.html>
- 63 Barriers to Effective Communication. URL: <https://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>
- 64 Chappal M. How to achieve effective communication in the workplace. URL: <https://friday.app/p/effective-workplace-communication>
- 65 Communications management. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Communications_management
- 66 Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p.
- 67 Digital Revolution. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_Revolution
- 68 Empathy at Work. Developing Skills to Understand Other People. URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/EmpathyatWork.htm>
- 69 Jones E., Watson B. Organizational Communication: Challenges for the NewCentury. *Journal of Communication*. December 2004. P. 722-750.
- 70 Managing Organizational Communication. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingorganizationalcommunication.aspx>
- 71 Mühsig L. 7 Top Internal Communication Trends You Need To Think AboutIn 2021. URL: <https://staffbase.com/blog/internal-communication-trends/>
- 72 Nonverbal communication. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Nonverbal_communication
- 73 Tucci L. Information Age. URL: <https://searchcio.techtarget.com/definition/Information-Age>
- 74 Romford J. Communication Champion Role – Leader As Communication Champion. UPL: <https://agilityportal.io/blog/communication-champion-role-leader-as-communication-champion>
- 75 Why HR communications deserve more attention this year. URL: <https://firstup.io/blog/why-hr-communications-deserves-more-attention-this-year/>