

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
бакалавра

**КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
канд. екон. наук, доц...

Вікторія ЛЯШЕВСЬКА

Здобувач, гр. ЕЯ-41

Дарина ГОРБАНЬОВА

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність D 3 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ **Болотна О.В.**  
підпис                      прізвище, ініціали

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

\_\_\_\_\_ Горбаньова Дарина Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Культурні аспекти міжнародних бізнес-комунікацій

Керівник роботи: Ляшевська Вікторія Іванівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «28» квітня 2025 року № 2101-5/993

2. Строк подання студентом роботи «02» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: поняття та сутність міжнародних бізнес-комунікацій; культура як фактор впливу на міжнародні комунікації; кроскультурна компетентність як ключ до успішного ділового спілкування; ключові аспекти та виклики; надати загальну характеристика ТОВ «АМ Капітал»; проаналізувати систему бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал»;

надати рекомендації щодо удосконалення системи бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал».

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ КУЛЬТУРНИХ АСПЕКТІВ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ
2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «АМ КАПІТАЛ» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ
3	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Дата видачі завдання «31» березня 2025 року

Студент

\_\_\_\_\_

підпис

**Горбаньова Д.Ю.**  
ініціали, прізвище

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

підпис

**Ляшевська В.І.**  
ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 61 сторінку, 14 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел зі 61 найменування.

### КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

Робота виконана за матеріалами праць зарубіжних та вітчизняних вчених в області міжнародного менеджменту, які присвячені дослідженню та удосконаленню особливостей побудови системи міжнародних бізнес-комунікацій.

Предметом дослідження є елементи системи міжнародних бізнес-комунікацій, які використовує керівництво ТОВ «АМ Капітал» (м. Харків, Україна).

Завданнями роботи є:

- Визначити поняття та сутність міжнародних бізнес-комунікацій компаніях;
- Охарактеризувати культуру як фактор впливу на міжнародні комунікації;
- Розглянути кроскультурну компетентність як ключ до успішного ділового спілкування;
- Надати загальну характеристика ТОВ «АМ Капітал»;
- Проаналізувати систему бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал»;
- Надати рекомендації щодо удосконалення системи бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал».

Одержані результати можуть бути використані в роботі ТОВ «АМ Капітал».

Рік виконання роботи 2025

Рік захисту роботи 2025

## Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено вплив культурних особливостей на ефективність міжнародних бізнес-комунікацій. У роботі розкрито поняття культури в контексті ділового спілкування, проаналізовано класифікації культур (зокрема, за Хофстеде, Льюїсом, Халлом) та їхнє значення для міжнародного менеджменту і переговорів.

Особливу увагу приділено порівняльному аналізу вербальних і невербальних комунікативних стратегій у різних культурних середовищах, а також виявлено типові комунікативні бар'єри, що виникають у міжкультурному бізнес-середовищі.

Результати дослідження можуть бути використані у процесі підготовки фахівців з міжнародного бізнесу, менеджменту, маркетингу та ділової комунікації.

**Ключові слова:** бізнес-комунікації, стратегії, культурні особливості, міжнародний бізнес, ділове спілкування.

## Abstract

This qualification paper explores the influence of cultural factors on the effectiveness of international business communication. The study defines the concept of culture in the context of business interaction and examines key cultural classifications, particularly those developed by Hofstede, Lewis, and Hall, highlighting their relevance to international management and negotiation.

Special attention is given to the comparative analysis of verbal and non-verbal communication strategies across different cultural settings. The research also identifies common communication barriers that arise in intercultural business environments.

The findings of the study can be applied in the training of specialists in international business, management, marketing, and corporate communication.

**Keywords:** business communication, strategies, cultural characteristics, international business, corporate interaction.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ КУЛЬТУРНИХ АСПЕКТІВ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ .....	6
1.1. Поняття та сутність міжнародних бізнес-комунікацій компаніях .....	6
1.2. Культура як фактор впливу на міжнародні комунікації .....	13
1.3. Кроскультурна компетентність як ключ до успішного ділового спілкування .....	18
Висновки до розділу I.....	22
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «АМ КАПІТАЛ» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ .....	24
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АМ Капітал».....	24
2.2. Аналіз системи бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал».....	33
2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал».....	41
Висновки до розділу II.....	50
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	61

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів та активного розвитку міжнародного підприємництва все більшої значущості набувають міжкультурні аспекти ділового спілкування. Ефективна бізнес-комунікація стає ключовим чинником успіху компаній, які взаємодіють із партнерами, клієнтами та інвесторами з різних країн. У цьому контексті культурна компетентність учасників ділових процесів виступає основою взаєморозуміння, довіри та стабільних міжнародних відносин.

Враховання культурних особливостей — таких як стиль спілкування, мовна поведінка, невербальні сигнали, моделі прийняття рішень та ієрархічні відносини — дозволяє уникати конфліктів, підвищує ефективність переговорів та сприяє побудові довготривалих бізнес-зв'язків. Ігнорування ж цих чинників може призвести до непорозумінь, втрати репутації або навіть розриву контрактів.

Особливої актуальності ця тема набуває в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських компаній, що все частіше виходять на європейські, американські та азійські ринки. Компетентність у міжкультурній комунікації стає необхідною не лише для дипломатів чи міжнародних менеджерів, а й для представників малого й середнього бізнесу, маркетингологів, HR-менеджерів та логістів.

У зв'язку з цим дослідження культурних аспектів міжнародних бізнес-комунікацій є не лише науково обґрунтованим, а й практично значущим, оскільки дає змогу сформулювати ефективні моделі взаємодії у багатокультурному середовищі, розвивати крос-культурну компетентність майбутніх фахівців та забезпечувати конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на глобальному ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення впливу культурних чинників на процес міжнародної бізнес-комунікації, аналіз особливостей міжкультурної взаємодії у діловому середовищі, а також формування

практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікацій між представниками різних національних і корпоративних культур.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- Визначено поняття та сутність міжнародних бізнес-комунікацій компаніях;
- Охарактеризовано культуру як фактор впливу на міжнародні комунікації;
- Розглянуто кроскультурну компетентність як ключ до успішного ділового спілкування;
- Надано загальну характеристику ТОВ «АМ Капітал»;
- Проаналізовано систему бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал»;
- Надано рекомендації щодо удосконалення системи бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал».

Питання міжкультурної комунікації у сфері міжнародного бізнесу активно досліджується в працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед ключових теоретиків слід виокремити Г. Хофстеде, який запропонував концепцію культурних вимірів, та Е. Холла — автора теорії висококонтекстної та низькоконтекстної культури. Також важливий внесок зробили Ф. Тромпенаарс і Ч. Хемпден-Тернер, які досліджували ділові культури в міжкультурному середовищі.

Серед європейських і американських дослідників варто згадати Р. Льюїса, Р. Гестеланда, Е. Мейер, Д. Томаса, а також М. Ганнона, які аналізували поведінкові та комунікаційні відмінності в бізнесі різних країн.

Українські автори — І. Ющишина, С. Архієреєв, О. Білоус, Н. Медведєва — акцентують увагу на адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій, формуванні міжкультурної компетентності та викликах інтеграції у міжнародне бізнес-середовище.

Таким чином, аналіз літератури свідчить про актуальність дослідження культурних чинників у міжнародній комунікації та необхідність їх врахування в глобальній економіці.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з двох розділів. У першому розділі роботи визначено поняття та сутність міжнародних бізнес-комунікацій компаніях, охарактеризовано культуру як фактор впливу на міжнародні комунікації, розглянуто кроскультурну компетентність як ключ до успішного ділового спілкування.

В другому розділі наведено загальну характеристику компанії ТОВ «АМ Капітал», а також проведено аналіз системи бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал», надано рекомендації щодо удосконалення системи бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал».

Виконання кваліфікаційного дослідження передбачало використання програмного забезпечення, яке включало різні компоненти з пакету Microsoft Office 2010, такі як Microsoft Office Word і Microsoft Office Excel.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ КУЛЬТУРНИХ АСПЕКТІВ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

### 1.1. Поняття та сутність міжнародних бізнес-комунікацій

Комунікація лежить в основі більшості міжнародних бізнес-операцій. Організації створюються, управляються, керуються і ліквідуються за допомогою комунікації, яка відіграє важливу роль в обміні знаннями, розвитку і підтримці відносин, обговоренні угод, створенні і збереженні партнерських відносин. Успішна комунікація все частіше визнається вирішальним фактором у діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) на міжособистісному, груповому та організаційному рівнях.

Зростаючі рівні та види інтернаціоналізації бізнесу, глобальна мобільність, глобальні (віртуальні) команди та нові глобальні комунікаційні технології – все це вимагає підвищеної уваги та розуміння комунікаційних процесів та їхніх наслідків для організацій [8].

Міжкультурна комунікація передбачає обмін інформацією між різними культурами та соціальними групами, включаючи людей з різним релігійним, соціальним, етнічним та освітнім походженням. Вона спрямована на розуміння відмінностей у тому, як люди з різних культур діють, спілкуються та сприймають навколишній світ.

У багатьох культурах існують різні норми щодо етикету на робочому місці, графіку роботи, соціальних структур і стилів професійного спілкування. Все це може спричинити відмінності в тому, як члени міжнародних команд взаємодіють і спілкуються один з одним, як вони інтерпретують спільні повідомлення і як вони очікують, що з ними спілкуватимуться [16].

Прикладами можуть бути прості культурні відмінності щодо фізичного контакту, наприклад, рукостискання, зорового контакту чи інших форм мови

тіла. Люди з різних культур також можуть бути більш чи менш схильні ділитися особистою інформацією з колегами. Поняття здорового балансу між роботою та особистим життям може сильно відрізнятись в різних країнах світу. Неформальний стиль спілкування, прийнятний в одній культурі, може сприйматися як грубий або недоречний в іншій.

Це лише кілька прикладів того, як сильно можуть відрізнятись культурні норми спілкування. Ігнорування цих відмінностей і нав'язування набору комунікативних норм однієї культури культурно різноманітній міжнародній команді працівників може призвести до катастрофічних наслідків [3].

На прагматичному рівні міжкультурні непорозуміння в базових комунікаціях щодо очікувань, термінів і цілей можуть призвести до неефективності, зниження продуктивності тощо. Крім того, соціальні та міжособистісні непорозуміння можуть призвести до конфліктів і перешкоджати командному духу, співпраці та інноваціям, які є рушійною силою високоефективних команд.

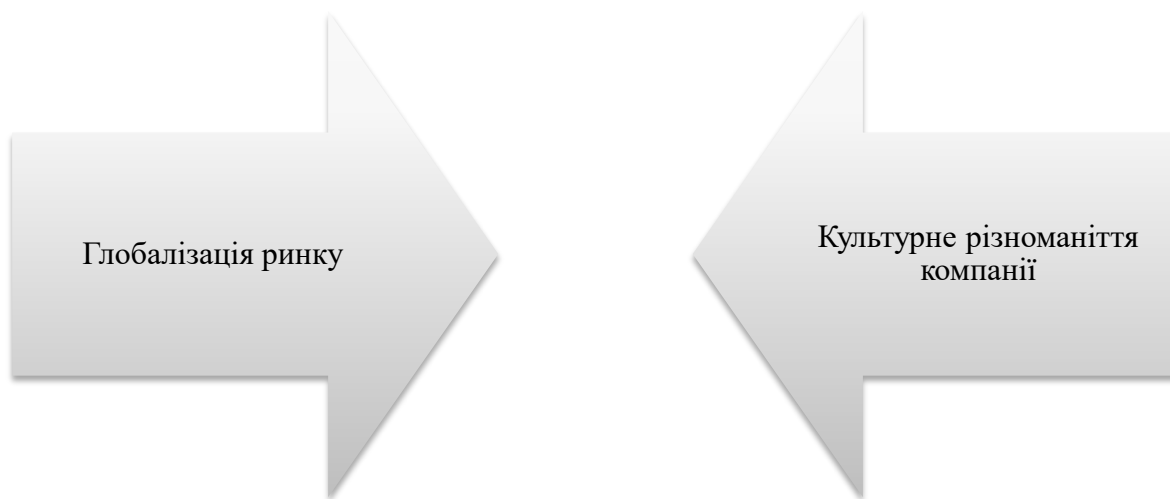


Рис. 1.1. Тенденції, які зробили міжкультурні бізнес-комунікації важливими [24]

Комунікаційні виклики завжди є важливими міркуваннями при управлінні командами. Нюанси міжкультурної комунікації в міжнародному

бізнесі можуть експоненціально ускладнювати справи, а мовні відмінності між членами команди можуть стати комунікаційними перешкодами. Таким чином, сприяння ефективній міжкультурній комунікації в глобально розподілених командах є важливою метою лідерів.

Дві тенденції, які зробили міжкультурні бізнес-комунікації важливими [1].

1. Глобалізація ринку. Удосконалення комунікаційних і транспортних технологій. Такий технологічний прогрес дозволяє

- *Бізнесу* перетинати національні кордони для пошуку клієнтів.
- *Працівникам* по всьому світу працювати над проектами та обмінюватися інформацією, не відходячи від робочого місця.
- *Компаніям* продавати і виробляти товари по всьому світу, причому в тих місцях, де є велика пропозиція дешевої робочої сили.

2. Культурне розмаїття компанії. Це впливає на те, як бізнес-повідомлення задумуються, плануються, надсилаються, отримуються та інтерпретуються на робочому місці. Щоб досягти успіху на глобальному ринку з мультикультурною робочою силою, культурні та мовні бар'єри повинні бути зведені до мінімуму.

а.) *Культура*. Культура – це спільна система символів, вірувань, поглядів, цінностей, очікувань і норм поведінки. Культуру вивчають прямо та опосередковано від інших членів своєї групи, слухаючи їхні поради або спостерігаючи за їхньою поведінкою.

б.) *Субкультура*. Субкультури – це окремі групи, які існують в межах великої культури. Такі великі країни, як Індія чи Китай, є домом для широкого спектру етнічних та релігійних субкультур.

с.) *Етноцентризм*. Етноцентризм - це тенденція судити про всі інші групи відповідно до власних стандартів, поведінки та звичаїв. Пропозиції щодо подолання цих обмежувальних мисленнєвих установок для подолання етноцентризму:

- Визнавати відмінності. Не ігноруйте відмінності між культурою іншої людини та вашою власною.

- Уникайте припущень. Не припускайте, що інші будуть діяти так само, як ви.

- Уникайте суджень. Коли люди поведуться інакше, не робіть висновку, що вони помиляються або що їхні звичаї гірші за ваші.

d.) Стереотипи. Це передбачення поведінки чи характеру людей на основі їхньої приналежності до певної групи чи класу.

Давайте розглянемо важливі особливості міжнародного ділового спілкування.



Рис. 1.2. Особливості міжнародного ділового спілкування [11]

**Міжкультурність.** Розуміння та повага до культурних відмінностей у стилях спілкування, невербальних сигналах та ділових практиках має вирішальне значення. Уявіть собі презентацію, зроблену в прямій, напористій манері, яка може бути цілком прийнятною в одній культурі, але сприйматися як агресивна в іншій. Культурна обізнаність є ключем до адаптації комунікації для оптимального впливу.

**Багатогранність.** Вона охоплює різні канали: від особистих зустрічей і відеоконференцій до електронних листів, звітів і маркетингових матеріалів.

Кожен канал має свої сильні та слабкі сторони, що вимагає ретельного розгляду залежно від повідомлення та аудиторії [22].

Стратегічний підхід. Ефективна комунікація в міжнародному бізнесі передбачає планування, адаптацію повідомлень до конкретних аудиторій та передбачення потенційних викликів. Йдеться не лише про передачу інформації, а й про побудову відносин, досягнення спільних цілей та подолання культурних складнощів.

Культурні відмінності мають значний вплив на глобальну комунікацію в бізнес-організації.

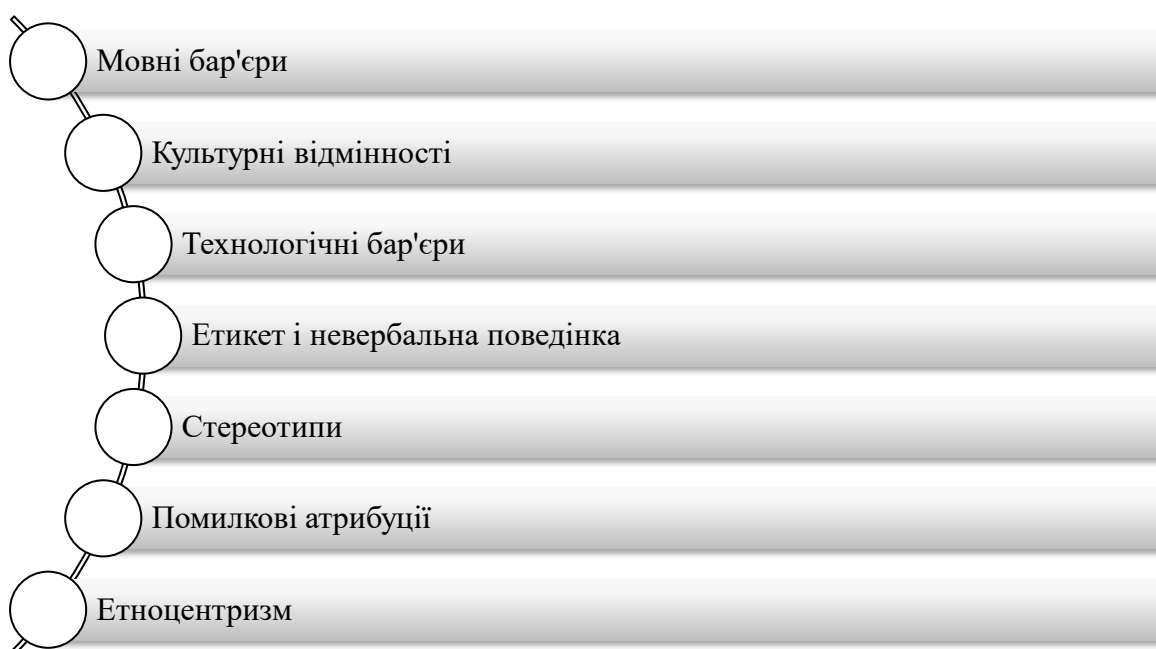


Рис. 1.3. Культурні відмінності, які впливають на глобальну комунікацію в бізнес-організації [38]

Мовні бар'єри. Володіння мовою є високо оціненою комунікативною навичкою на сучасному ринку праці, який стає дедалі більш конкурентним. Англійська мова є офіційною діловою мовою в більшості країн світу. Вона також життєво необхідна для багатьох професій, таких як бізнес-менеджери, лікарі, стюардеси, міжнародні торговці, політики тощо. Подолання розриву між мовами може бути складним завданням. Використання послуг

перекладачів, заохочення до вивчення мови та використання чіткої, лаконічної мови може допомогти подолати цю перешкоду. Акценти можуть перешкоджати комунікації, оскільки різна вимова і тон голосу можуть призвести до неправильної інтерпретації або нерозуміння повідомлень.

Культурні відмінності. Компанії повинні знати про культурні відмінності в країнах, де вони працюють. Культурне невігластво може стати причиною образи для інших. Як згадувалося раніше, розуміння і повага до культурних нюансів є дуже важливими. Адаптація стилів спілкування, уникнення потенційно образливих жестів чи термінології, а також демонстрація культурної чутливості мають вирішальне значення для побудови довіри та взаєморозуміння [7].

Технологічні бар'єри. Часові пояси, ненадійне інтернет-з'єднання та різні програмні платформи можуть створювати комунікаційні перешкоди. Вибір відповідних засобів комунікації, планування зустрічей у зручний час і забезпечення технічної сумісності є ключем до безперешкодної комунікації.

Етноцентризм: Оцінка іншої культури відповідно до нашої власної.

Помилкові атрибуції: Приписування наших власних значень поведінці в інших культурах, що може бути неправильним.

Стереотипи: Використання узагальнень, які не допускають винятків.

Етикет і невербальна поведінка: Розуміння значень жестів, міміки та положень тіла, які вимагають специфічних знань про культуру.

Ось кілька ключових тенденцій, які змінюють способи транскордонної комунікації бізнесу [59]:

Зростання цифрової комунікації. Онлайн-платформи, такі як відеоконференції, обмін миттєвими повідомленнями та інструменти управління проектами, сприяють співпраці в режимі реального часу через кордони.

Важливість візуальної комунікації. Зображення, інфографіка та відео можуть долати мовні бар'єри та ефективно доносити складну інформацію до різних аудиторій.

Наймання багатомовної робочої сили. Найм багатомовних працівників допомагає зменшити вплив мовних та культурних відмінностей. Ця тенденція була викликана глобалізацією та величезним зростанням міжнародних послуг, які призвели до того, що мовні навички стали дуже затребуваними в багатьох галузях третинного сектору.

Зосередження на побудові довіри. У все більш взаємопов'язаному світі прозорість, етичне спілкування та побудова міцних стосунків мають першорядне значення для успіху в міжнародному бізнесі.

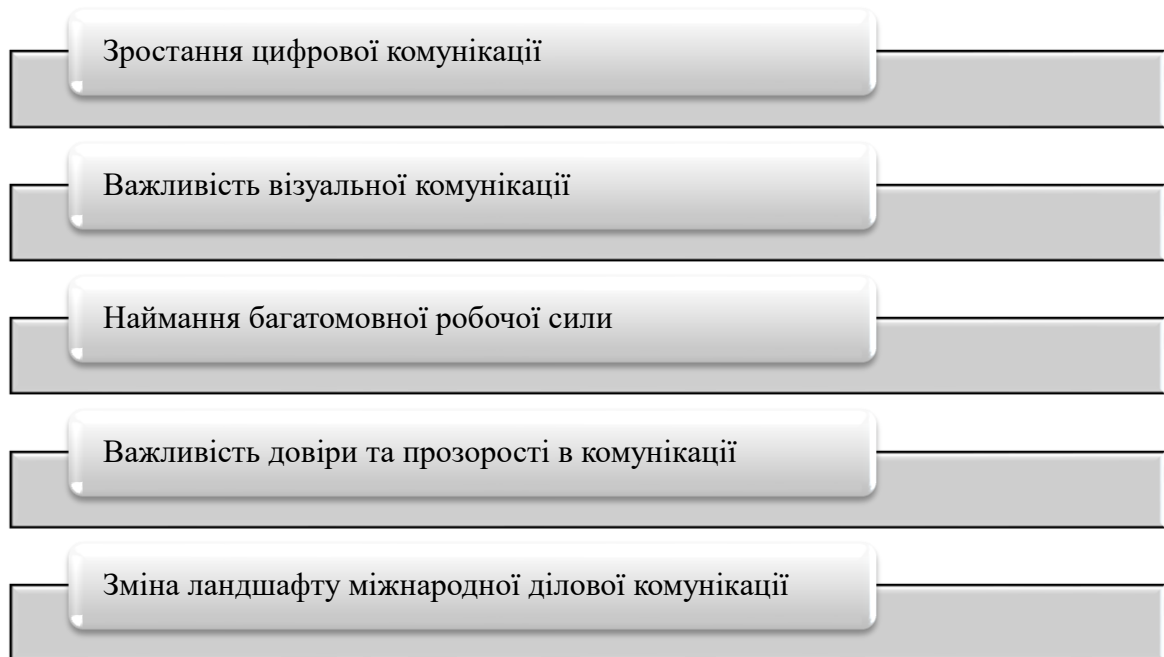


Рис. 1.4. Ключові тенденції міжнародної комунікації бізнесу [10]

Ландшафт міжнародної ділової комунікації постійно розвивається під впливом технологічного прогресу, культурних зрушень і постійно зростаючої взаємозалежності на глобальному ринку.

## 1.2. Культура як фактор впливу на міжнародні комунікації

Світ змінюється через глобалізацію та технологічний прогрес. Не дивно, що люди з різних країн і суспільств взаємодіють все частіше і частіше. Більше того, глобальні економічні території зближуються. Отже, однією з найважливіших потенційних переваг покращення здатності організації до міжкультурної комунікації є досягнення конкурентної переваги на міжнародній арені [31].

Менеджери стають більш культурно чутливими до своїх міжнародних співробітників, оскільки вони долучаються до тенденції створення філій на іноземних територіях. Тим не менш, поза крос-культурним контекстом завжди існує потенціал для непорозумінь, плутанини, нерозуміння та недовіри між компаніями та їхніми іноземними працівниками/постачальниками чи клієнтами.

Світ вважається мозаїкою, в якій швидкі зміни та величезна різноманітність суспільств є життєво важливими характеристиками. Країни або території – це спільноти, які мають спільну мову, культуру та звичаї. Культура, таким чином, є невід'ємною частиною спільноти, яка поділяється всіма членами спільноти і виходить за межі окремих осіб. Культура охоплює людські погляди, цінності, норми, вірування, ідеали, звичаї, традиції, звичаї, традиції та матеріальні об'єкти, вироблені людиною [16].

Взаємозв'язок між культурою та комунікацією важливо розуміти, адже саме під впливом культури люди вчаться спілкуватися. Діти вчаться спілкуватися так само, як це роблять інші в їхній національній культурі, не лише мовою, а й змістом. Культуру не можна ізолювати від процесу комунікації, оскільки вона впливає як на комунікатора, так і на одержувача повідомлення.

Елементи, що характеризують культуру, включають релігію, політику, право, вірування, сім'ю, спілкування, сміх, мовленнєві структури, писемність, мову тіла, ставлення, цінності, їжу, одяг, житло, архітектуру, спорідненість,

вираження почуттів, обов'язковий одяг, гоління, шлюбні традиції, місцеві звичаї, фестивалі відданості, роботу, хобі тощо.

Існує низка моделей, розроблених для полегшення аналізу, опису та розуміння культур. Незважаючи на значну кількість досліджень, жоден з експертів не має одностайної думки, а деякі з них заперечують висновки один одного. З цієї причини для керівника глобального проекту важливо розуміти основи і вибрати модель, яка буде найбільш корисною для його/її власних потреб і бізнес-середовища. Серед видатних дослідників і авторів у цій галузі досліджень - Е.К. Стюарт і Д.М. Беннетт, Клайд Клакхон і Ф. Стродтбек, Едвард Т. Холл, Герт Хофстеде, Чарльз Гемпден-Тернер і Фонс Тромпенаарс [55].

Герт Хофстеде є одним з найбільш важливих і плідних авторів на тему національних культур. Дослідження Хофстеде визначили та підтвердили п'ять незалежних вимірів національних культурних відмінностей [17]:

- Дистанція влади (PDI);
- Індивідуалізм (IDV);
- Маскулінність (MAS);
- Уникнення невизначеності (UAI);
- Довгострокова чи короткострокова орієнтація (LTO).

Хофстеде також статистично співвідніс оцінки країн за п'ятьма вимірами з даними про країни. Наприклад, Хофстеде співвідніс індивідуалізм (IDV) з національним багатством – валовим національним продуктом на душу населення.

Модель культурних орієнтацій.

На думку, його п'ять вимірів національних культур, які базуються на цінностях, не підходять для порівняння організацій в межах однієї країни. Хофстеде (Hofstede, 2007b) розглядає ці дві різні сфери дослідження, де національні культури належать до антропології, а організаційні культури - до

соціології. Hofstede (2007b), по суті, створює новий підхід до вивчення організаційних культурних відмінностей за шістьма вимірами:

- Орієнтованість на процес чи на результат;
- Орієнтованість на роботу чи орієнтованість на працівника;
- Професійні чи місцеві;
- Відкриті системи проти закритих систем;
- Жорсткий контроль на противагу вільному контролю;
- Прагматичні проти нормативних.

Інша модель, яка є більш загальною і, можливо, легшою для розуміння – це модель культурних орієнтацій. Вона має 10 вимірів [45]:

- Оточення: Як індивіди бачать і ставляться до людей, об'єктів і питань, що знаходяться у сфері їхнього впливу;
- Час: як люди сприймають природу часу та його використання;
- Дія: Як люди сприймають дії та взаємодію;
- Спілкування: Як люди виражають себе;
- Простір: Як люди демаркують свій фізичний і психологічний простір;
- Влада: як люди сприймають диференційовані владні відносини;
- Індивідуалізм: як люди визначають свою ідентичність;
- Конкурентоспроможність: Як люди мотивовані;
- Структура: Як люди ставляться до змін, ризику, двозначності та невизначеності;
- Мислення: як люди концептуалізують.

Таблиця 1.1

Порівняння підходів до культурних вимірів за різними авторами [2,15,18]

Джерело / Виміри	Kluckhohn & Strodtbeck	Hall (1960, 66, 73), Hall & Hall	Hofstede (1984, 1991)	Trompenaars & Hampden-	Maznevski (1994)

	(1961)	(1987)		Turner (1994)	
<b>Природа людини</b>	Добра, зла, нейтральна, змішана: змінна, незмінна	Угоди	Індекс уникнення невизначеності	Універсалізм vs. Партикуларизм	Добра / Зла: змінна
<b>Ставлення до природи</b>	Підкорення, гармонія, панування		Індекс уникнення невизначеності	Внутрішнє vs. Зовнішнє спрямування	Підкорення, панування, гармонія
<b>Орієнтація на діяльність</b>	Дія, буття, становлення	Монохронність / Поліхронність (взаємодія з індивідуалізом)	Індекс маскуліності	Досягнення vs. Призначення, Аналіз, Інтеграція	Дія, буття, контроль (мислення)
<b>Міжлюдські відносини</b>	Індивідуальні, колективні, ієрархічні	Простір, речі, дружба, спілкування	Індекс дистанції влади, індивідуалізму	Рівність vs. Ієрархія, Індивідуалізм vs. Комунітаризм	Індивідуальні, колективні, ієрархічні
<b>Ставлення до часу</b>	Минуле, теперішнє, майбутнє	Минуле, майбутнє	Орієнтація на довгострокову перспективу	Послідовність vs. Синхронність	
<b>Орієнтація у просторі</b>	Публічний, приватний, змішаний	Публічний, приватний			

Ці культурні виміри проявляються на міжнародній арені менеджменту по-різному. Наприклад, орієнтація на результат пов'язана з високою маскуліністю; а орієнтація на людей пов'язана з високою фемініністю [6].

Наявність низького рівня уникнення невизначеності передбачає готовність ризикувати та приймати організаційні зміни. Індивідуалістично-орієнтована залученість в організації пов'язана з матеріальними перевагами, де завдання переважають над стосунками. З іншого боку, у колективістсько-орієнтованій залученості відносини є більш важливими і переважають над завданнями. Якщо дистанція влади низька, нерівність між підлеглими та керівниками зведена до мінімуму, але нерівність є бажаною та очікуваною, коли дистанція влади висока [55].

Ключем до успіху є усвідомлення процесу міжкультурної комунікації. Хоча менеджери глобальних проектів розуміють простий процес комунікації (відправник, повідомлення, одержувач, зворотній зв'язок), процес, коли два комунікатори належать до різних культур, може бути більш проблематичним.

У будь-якому розгляді успіху компанії кінцевим мірилом є кінцевий результат, або вплив на прибутки і збитки. Однак вплив успішного управління або інтеграції різних культур у межах одного підприємства неможливо виміряти кількісно. Можливо, його навіть не вдасться відкрито обговорити в корпоративному середовищі. Якщо подивитися на сфери бізнес-процесів, які сприяють глобальному бізнесу в межах підприємства, можна визначити значний перелік [51]:

- Успіх глобальних проектів та ініціатив
- Успіх злиттів і поглинань
- Відкриття заводів/об'єктів у новій країні
- Розширення продуктів і послуг на нові ринки
- Розробка маркетингових кампаній у нових країнах
- Вимірювання ефективності та системи винагороди

- Утримання співробітників
- Розуміння та визначення значення брендингу в країні
- Визначення та порівняння успішних стратегій глобального зростання/розширення.

Для того, щоб бізнес був успішним у глобальному масштабі, недостатньо лише інновацій у продуктах та послугах. Інновації в розумінні та використанні культур і успішних практик міжкультурної комунікації стануть головною конкурентною перевагою в глобальному середовищі.

### 1.3. Кроскультурна компетентність як ключ до успішного ділового спілкування

Крос-культурна компетентність традиційно розглядається як індивідуальна характеристика, яка оцінюється, тренується або включається в моделі адаптації та ефективності роботи за кордоном за допомогою заходів і методів, подібних до інших конструктів індивідуальних відмінностей, таких як лідерство або емоційний інтелект [48].

Аналогічно до крос-культурної компетентності в окремих осіб, крос-культурна компетентність може також спостерігатися на організаційному рівні, особливо в мультикультурному та багатонаціональному контекстах. Діяльність через культурні кордони вимагає від організацій адаптації, щоб бути успішними. Щоб залишатися успішними, організаціям часто доводиться приймати рішення про те, які практики стандартизувати в міжнародних підрозділах, а які локалізувати. Крім того, щоб залишатися успішними, організації повинні адаптуватися до впливів навколишнього середовища, таких як соціально-економічні умови приймаючої країни (тобто економічна філософія, закони, правила) та соціокультурні характеристики (тобто цінності, переконання, припущення, норми). Організації, що працюють у

різних культурних середовищах, повинні адаптуватися до кожного з багатьох культурних контекстів; якщо крос-культурна компетентність відсутня, це може призвести до проблем і потенційних невдач [16].

Організації можуть підвищити культурний інтелект (CQ), наймаючи культурно проникливих топ-менеджерів, розробляючи процеси та процедури, які дозволяють фірмі використовувати свої конкурентні переваги в різних культурних середовищах, а також будучи належним чином організованими, щоб впоратися з примхами міжкультурних вимог, які ставляться перед організаціями під час роботи на міжнародному рівні. Аналогічно, організації можуть демонструвати КК як «динамічну здатність», яка дозволяє організаціям використовувати наявні ресурси для адаптації та вирішення проблем навколишнього середовища. Групи можуть демонструвати культурну компетентність, використовуючи компетенції як на індивідуальному, так і на груповому рівні.

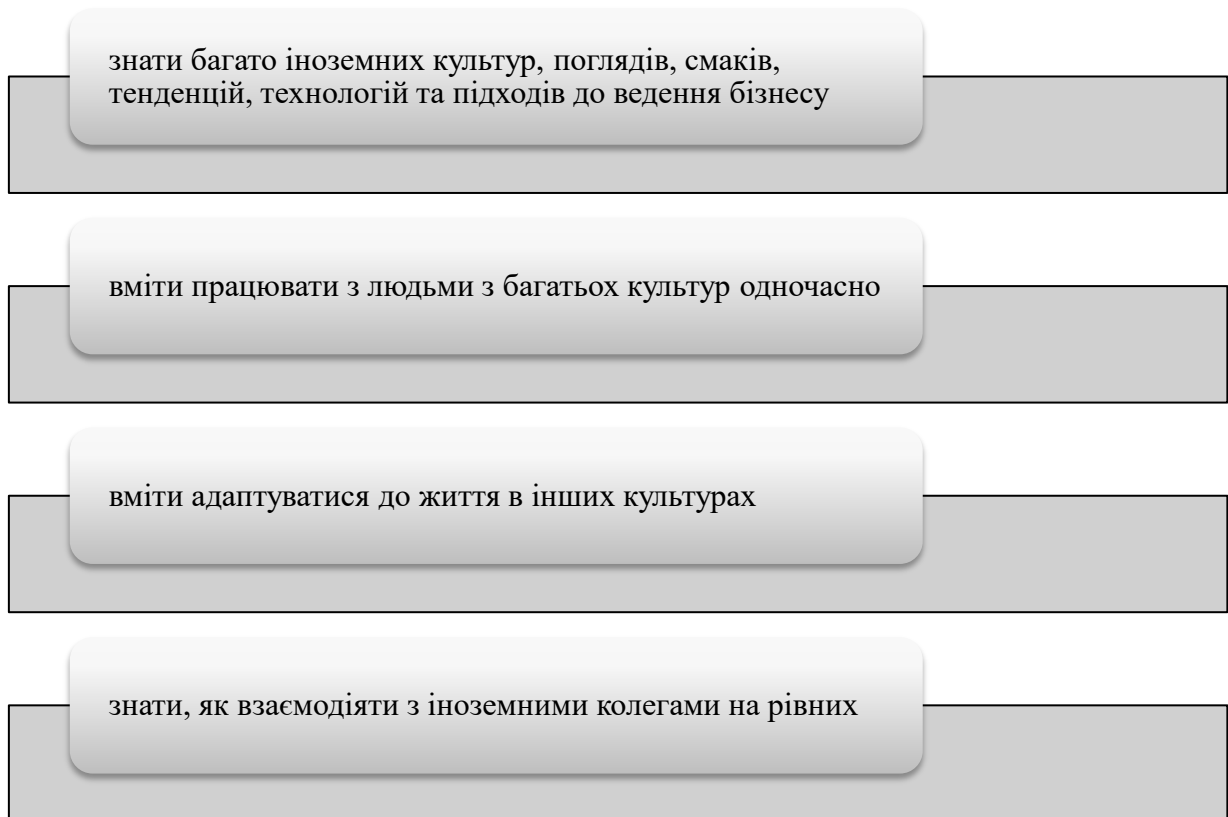


Рис. 1.5. Основні знання та вміння успішного менеджера в крос-культурному середовищі [30, 42]

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та міжкультурної інтеграції ефективність функціонування компанії значною мірою залежить не лише від технічних навичок працівників, але й від розвитку так званих «soft skills», серед яких ключовими є адаптивність, толерантність та емоційний інтелект.

Адаптивність — це здатність працівника або організації гнучко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. У часи нестабільності та високої конкуренції адаптивні співробітники стають рушійною силою інновацій. Вони швидко навчаються, легко приймають нові ролі, готові до перекваліфікації та змін у робочих процесах. Дослідження McKinsey (2022) показують, що компанії з високим рівнем адаптивності персоналу у 2,4 раза частіше демонструють зростання доходів у нестабільні періоди [58].

Таблиця 1.2

## Визначення крос-культурної компетентності [36,47,52]

Сфера	Автори	Поняття	Визначення	Зміст
Міжнародний бізнес	Leiba-O'Sullivan (1999)	Крос-культурна компетентність	Знання, навички, здібності, інші характеристики	Категоризація компетентностей як стабільних або динамічних
Міжнародний бізнес	Adler and Bartholomew (1992)	«Глобальна» або «транснаціональна» компетентність	Специфічні знання, навички та здібності	Афективний компонент (риси особистості та ставлення), когнітивний компонент, комунікативна поведінка
Міжнародний бізнес	Gersten (1990)	Крос-культурна компетентність	«Здатність ефективно функціонувати в іншій культурі»	Те саме, що вище (трикомпонентна структура)
Міжнародний бізнес	Black and Mendenhall (1990)	Ефективна крос-культурна взаємодія	Розвиток навичок, адаптація, продуктивність	Трикомпонентна класифікація: особистісна, міжособистісна, перцептивна
Міжнародний бізнес	Hofstede (2001)	Міжкультурна комунікативна	Немає визначення	Усвідомленість, знання, навички

		компетентність		та особистість
Різноманіття на робочому місці	Cross et al. (1989)	Культурна компетентність	«...набір узгоджених поведінкових моделей, ставлень, політик, що реалізуються в організації та дозволяють ефективну взаємодію в крос-культурних ситуаціях»	Особистісні якості, знання, навички
Міжкультурні комунікації	Collier (1989); Imahori and Lanigan (1989); Kealey (1989); Wiseman et al. (1989); Redmond and Bunyi (1993); Miller (1994); Lustig and Koester (1999)	Міжкультурна комунікативна компетентність	Бути відповідним і ефективним у процесі комунікації між представниками різних культур	Компетентність у міжкультурній комунікації
Психологія	LaFromboise et al. (1993)	Культурна компетентність	Немає визначення	Особистість, знання, здібності, поведінка

Толерантність забезпечує побудову інклюзивної культури в колективі, де кожен працівник незалежно від національності, статі, віку чи релігійних переконань відчувається цінним. У багатокультурних командах, особливо в міжнародних компаніях, толерантність є запорукою ефективною взаємодії, уникнення конфліктів та підвищення продуктивності. Згідно з дослідженням Deloitte (2021), інклюзивні компанії у 6 разів частіше досягають високої інноваційності [40].

Емоційний інтелект (EI) — це здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти емоції інших та ефективно керувати ними у професійному контексті. Працівники з високим EI краще будують стосунки, володіють

навичками емпатії, конструктивного вирішення конфліктів та командної роботи. Лідери з високим емоційним інтелектом здатні мотивувати команду, будувати довіру та підтримувати здоровий психологічний клімат. За даними TalentSmart (2021), 90% найефективніших менеджерів мають високий рівень емоційного інтелекту [17].

Інтеграція адаптивності, толерантності та емоційного інтелекту у корпоративну культуру є стратегічною необхідністю для компаній, які прагнуть довготривалого успіху. Це не лише підвищує ефективність командної роботи, але й формує імідж відповідального, гнучкого та людського роботодавця, що є конкурентною перевагою на глобальному ринку праці.

#### Висновки за першим розділом

У результаті опрацювання теоретичних засад культурних аспектів міжнародних бізнес-комунікацій встановлено, що ефективна міжкультурна взаємодія є критичним чинником успішного функціонування компаній на глобальному ринку. Міжнародна бізнес-комунікація виступає не лише засобом інформаційного обміну, а й важливим інструментом формування партнерських відносин, вирішення конфліктів і побудови довіри між учасниками ділових процесів.

Аналіз літератури засвідчив, що культура значною мірою впливає на стилі спілкування, поведінкові моделі та способи ведення переговорів. Підходи Хофстеде, Холла, Тромпенаарса, Льюїса та інших дослідників дозволяють системно осмислити культурні відмінності й адаптувати комунікаційні стратегії відповідно до національних особливостей партнерів.

Особливу увагу приділено поняттю крос-культурної компетентності, яка охоплює знання, навички та установки, що дозволяють ефективно діяти в багатокультурному середовищі. Вона є важливою як на індивідуальному, так

і на організаційному рівнях, оскільки забезпечує адаптивність, гнучкість і здатність до конструктивної взаємодії.

Загалом, теоретичний аналіз довів, що успіх міжнародної бізнес-комунікації визначається не лише мовною обізнаністю, але й здатністю до міжкультурного розуміння, дотримання етикету, врахування соціокультурних норм і вміння будувати стратегії з урахуванням культурного контексту. Ці аспекти мають принципове значення для українських компаній, що працюють на зовнішніх ринках, зокрема в умовах інтеграції у європейський і світовий економічний простір.

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «АМ КАПІТАЛ» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «АМ КАПІТАЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АМ Капітал» є підприємством, зареєстрованим у Харкові 18 квітня 2023 року. Основний напрям діяльності компанії — це надання послуг у сфері вантажних автомобільних перевезень (КВЕД 49.41), що вказує на її участь у логістичних процесах, пов'язаних із транспортуванням різноманітних вантажів.

Поряд із основною спеціалізацією, підприємство розвиває також інші господарські напрями.



Рис. 2.1. Основні напрями господарської діяльності ТОВ «АМ Капітал»

Серед них — оптова реалізація автозапчастин, компонентів для транспортних засобів, будівельних матеріалів, деревини, зернових культур,

насіння, кормів і тютюнових виробів. Крім того, підприємство здійснює діяльність у сфері залізничних вантажних перевезень, займається складськими операціями та логістичним супроводом наземного транспорту.

ТОВ «АМ Капітал» також надає в оренду нерухомість, вантажні автомобілі та інше обладнання, що дозволяє забезпечити додаткові сервіси клієнтам у сфері комерційної логістики та дистрибуції. Компанія активно функціонує у сфері надання комерційних і допоміжних послуг, сприяючи розширенню свого впливу на регіональному ринку.

Керує підприємством Білоус Вікторія Олексіївна. Юридична адреса компанії: місто Харків, вулиця Велика Панасівська, будинок 106, кімната 1. Стартовий статутний капітал становить 30 000 гривень, що дозволило організувати базову інфраструктуру для початку комерційної діяльності.

Компанія реалізує продукцію як через фізичну мережу магазинів у Дніпрі, Києві, Харкові та Львові, так і за допомогою інтернет-магазину з інтегрованою CRM-системою та логістикою.

Таблиця 2.1

## Структура управління підприємства ТОВ «АМ Капітал»

№	Назва структурного підрозділу	Основні функції	Підпорядкованість	Кількість штатних одиниць
1	Директор	Загальне стратегічне управління, контроль за діяльністю підприємства	Засновники	1
2	Відділ закупівель	Формування асортименту, вибір постачальників, укладення контрактів	Директор	3
3	Відділ продажів	Оптова та роздрібна реалізація продукції, управління продажами	Комерційний директор	5
4	Відділ маркетингу	Розробка рекламних кампаній, просування в інтернеті, аналітика ринку	Комерційний директор	3
5	Відділ логістики	Організація поставок, транспортування, зберігання на складах	Операційний директор	4
6	Складський комплекс	Прийом, зберігання, відвантаження товару	Начальник складу	6

7	Відділ по роботі з клієнтами	Консультації, супровід замовлень, вирішення конфліктних ситуацій	Директор з сервісу	3
8	Бухгалтерія	Ведення обліку, звітність, контроль витрат та доходів	Головний бухгалтер	2
9	Фінансово-економічний відділ	Фінансове планування, аналіз, бюджетування, контроль рентабельності	Фінансовий директор	2
10	ІТ-відділ	Підтримка сайту, CRM-системи, автоматизація процесів	Операційний директор	2

Організаційна структура ТОВ «АМ Капітал» є чітко сформованою та побудована за функціональним принципом. Загальне керівництво підприємством здійснює директор, який підзвітний безпосередньо засновникам компанії. На нього покладено стратегічне управління, координацію діяльності всіх підрозділів, а також прийняття ключових рішень, що стосуються розвитку підприємства. Під його безпосереднім керівництвом перебуває відділ закупівель, до функцій якого входить формування асортименту продукції, пошук постачальників, укладення контрактів і забезпечення товарного наповнення компанії. Цей відділ складається з трьох працівників і відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності поставок та якості товарів.

Ключовим напрямом діяльності підприємства є реалізація продукції, що здійснюється через відділ продажів, до складу якого входять п'ять штатних працівників. Цей відділ підпорядковується комерційному директору, який координує роботу не лише продажів, але й маркетингового відділу. Відділ маркетингу, чисельність якого становить три особи, відповідає за розробку та реалізацію рекламних кампаній, просування продукції в інтернеті, аналіз ринку та споживчого попиту. Спільна робота цих двох відділів забезпечує синергію між просуванням товарів і їхньою фактичною реалізацією.

Логістичне забезпечення функціонування підприємства покладене на відділ логістики, який підпорядковується операційному директору. Цей

відділ, що складається з чотирьох працівників, виконує завдання з організації транспортування, зберігання та доставки товарів. У тісній взаємодії з логістикою працює складський комплекс, який має найбільшу чисельність працівників серед усіх підрозділів — шість осіб. Керівництво складським підрозділом здійснює начальник складу. Вони відповідають за прийом продукції, її зберігання, інвентаризацію та своєчасне відвантаження клієнтам.

Важливу функцію в забезпеченні високого рівня обслуговування споживачів виконує відділ по роботі з клієнтами. Цей підрозділ у складі трьох працівників підпорядковується директорові з сервісу. Його головними завданнями є консультування клієнтів, супровід замовлень, оперативне реагування на звернення та врегулювання можливих конфліктних ситуацій. Наявність такого відділу свідчить про високий рівень клієнтоорієнтованості компанії.

Фінансово-бухгалтерський блок підприємства представлений двома ключовими підрозділами: бухгалтерією та фінансово-економічним відділом. Бухгалтерія, яка підпорядковується головному бухгалтеру, складається з двох осіб та забезпечує ведення фінансової звітності, контроль над витратами й доходами, а також дотримання чинного податкового законодавства. Фінансово-економічний відділ, що налічує також двох працівників і підпорядковується фінансовому директору, відповідає за планування бюджету, аналіз рентабельності, підготовку економічної аналітики та формування фінансової політики компанії.

Завершує структуру ІТ-відділ, до складу якого входять двоє працівників. Його функціональні обов'язки включають технічну підтримку програмного забезпечення, обслуговування вебсайту компанії, налаштування та супровід CRM-системи, а також автоматизацію бізнес-процесів. Підрозділ підпорядковується операційному директору, що забезпечує його інтеграцію в загальну систему управління операційною діяльністю [15].

Загальна чисельність персоналу підприємства становить 31 особу. Така структура дозволяє ефективно координувати діяльність усіх підрозділів,

забезпечує логічний розподіл функцій і рівнів відповідальності, а також сприяє досягненню стратегічних і поточних цілей компанії. Важливою особливістю є наявність проміжних управлінських ланок (комерційний, фінансовий та операційний директори), які забезпечують оптимальний розподіл управлінських функцій між вищим керівництвом та лінійними підрозділами. Така модель управління сприяє оперативному прийняттю рішень, зниженню управлінського навантаження на директора і загалом підвищує адаптивність компанії до ринкових змін.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності ТОВ «АМ Капітал», 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024–2020	Відхилення 2024–2023
Коефіцієнт оборотності активів	1,58	1,66	1,34	1,41	1,48	-0,10	0,07
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	7,25	5,95	4,32	4,68	5,01	-2,24	0,33
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	6,81	5,76	5,34	5,46	5,79	-1,02	0,33
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	49,96	61,31	84,49	78,01	72,81	22,85	-5,20
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	53,61	63,40	70,45	66,86	62,89	9,28	-3,97
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,54	7,83	8,08	8,26	8,35	0,81	0,09
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,24	2,30	2,65	2,72	2,89	0,65	0,17
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,42	2,38	1,69	1,74	1,87	-0,55	0,13
Операційний	97,50	108,10	127,90	121,10	115,20	17,70	-5,90

цикл, дні							
Фінансовий цикл, дні	43,89	44,70	57,45	54,24	52,31	8,42	-1,93

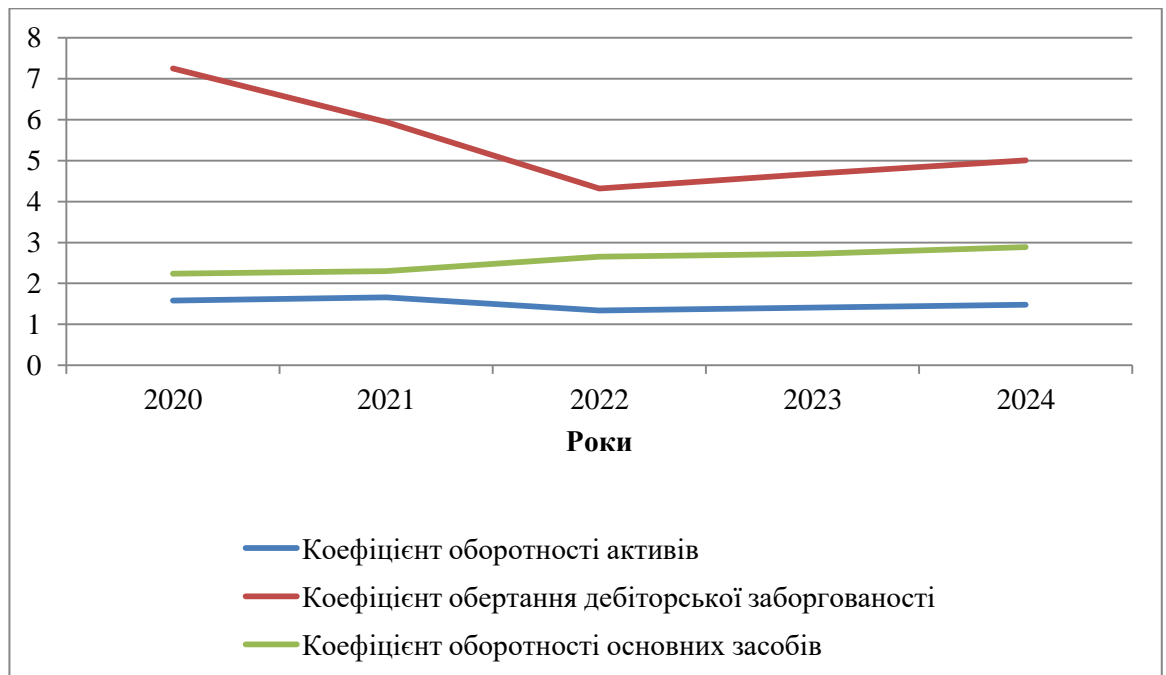


Рис. 2.2. Динаміка основних показників ділової активності ТОВ «АМ Капітал», 2020-2024 рр.

У період 2020–2024 років динаміка фінансово-економічних показників свідчить про поступову стабілізацію діяльності підприємства з певними коливаннями, викликаними внутрішніми та зовнішніми чинниками.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє незначне зниження з 1,58 у 2020 році до 1,48 у 2024 році. Незважаючи на коливання в окремі роки, загальна тенденція є помірно негативною, що свідчить про деяке зниження ефективності використання активів підприємства. Водночас незначне покращення у 2024 році (+0,07 порівняно з 2023) може вказувати на заходи щодо оптимізації активів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості скоротився з 7,25 до 5,01, що є ознакою збільшення строків повернення дебіторської заборгованості. Це підтверджується і відповідним збільшенням строку її

погашення — з 49,96 до 72,81 днів, що може свідчити про послаблення платіжної дисципліни контрагентів або розширення умов кредитування.

Позитивною динамікою відзначається коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості, який у 2024 році зріс до 5,79 після зниження у попередні роки. Це свідчить про скорочення періоду розрахунків з постачальниками, хоча строк погашення кредиторської заборгованості зменшився лише на 3,97 дня у 2024 році порівняно з 2023.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів залишався стабільним у межах 7,5–8,3, що вказує на ефективну систему управління запасами, без значних надлишків чи дефіцитів. Аналогічно позитивна тенденція спостерігається і в коефіцієнті оборотності основних засобів, який поступово зростає, досягнувши 2,89 у 2024 році — це свідчить про підвищення продуктивності основних фондів.

Щодо оборотності власного капіталу, спостерігається зниження з 2,42 до 1,87, що потенційно свідчить про зниження прибутковості або зростання власного капіталу без відповідного приросту доходу.

Операційний цикл підприємства збільшився з 97,5 до 115,2 днів. Попри незначне скорочення у 2024 році, загальне зростання на 17,7 днів у порівнянні з 2020 роком свідчить про уповільнення процесу обігу коштів. Фінансовий цикл зріс на 8,42 дня, що вказує на потребу в додатковому фінансуванні для покриття розриву між надходженнями й витратами.

Загалом аналіз підтверджує, що підприємство перебуває в стадії адаптації до змін ринку, водночас вимагає вдосконалення управління дебіторською заборгованістю та власним капіталом для підвищення ефективності діяльності.

ТОВ «АМ Капітал» активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) з країнами Європейського Союзу та Сполученими Штатами Америки. Вихід на міжнародні ринки зумовлений потребою у високоякісних комплектуючих, що не завжди доступні на внутрішньому ринку, а також

прагненням диверсифікувати джерела постачання, забезпечуючи конкурентні переваги та гнучкість у логістичних ланцюгах.

Основні напрями імпорту охоплюють такі категорії продукції, як деталі ходової частини, гальмівні системи, електроніка, фільтри, мастильні матеріали, елементи двигуна.

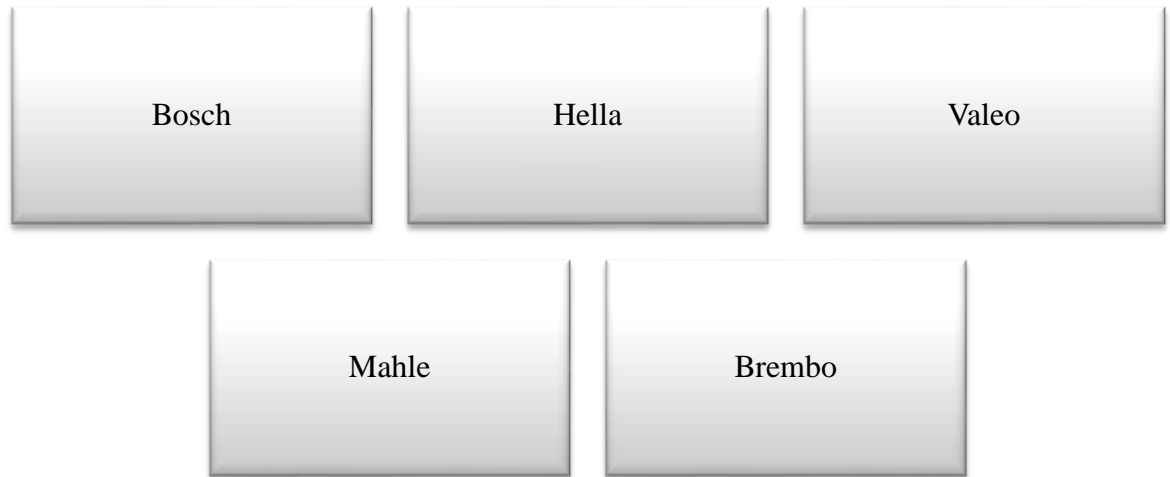


Рис. 2.3. Основні партнерські бренди ТОВ «АМ Капітал»

ТОВ «АМ Капітал» співпрацює з великими дистриб'юторами в Німеччині, Польщі, Італії та Іспанії, зокрема з такими брендами як Bosch, Hella, Valeo, Mahle, Brembo. У США партнерськими постачальниками є компанії Dorman, Delphi Technologies, ACDelco. Завдяки цьому компанія забезпечує високий рівень якості продукції та має можливість адаптувати асортимент до потреб українського споживача, враховуючи специфіку автомобільного парку.

ЗЕД-політика підприємства орієнтована на поєднання прямого імпорту з паралельним експортом окремих категорій запчастин для вживаних авто, переважно до країн Східної Європи (Молдова, Болгарія, Литва), де зберігається попит на оригінальні або відновлені деталі. Експортна діяльність

поки що обмежена за обсягами, однак розглядається як перспективний напрям диверсифікації доходів.

У міжнародному бізнес-середовищі ТОВ «АМ Капітал» функціонує в умовах жорсткої конкуренції.

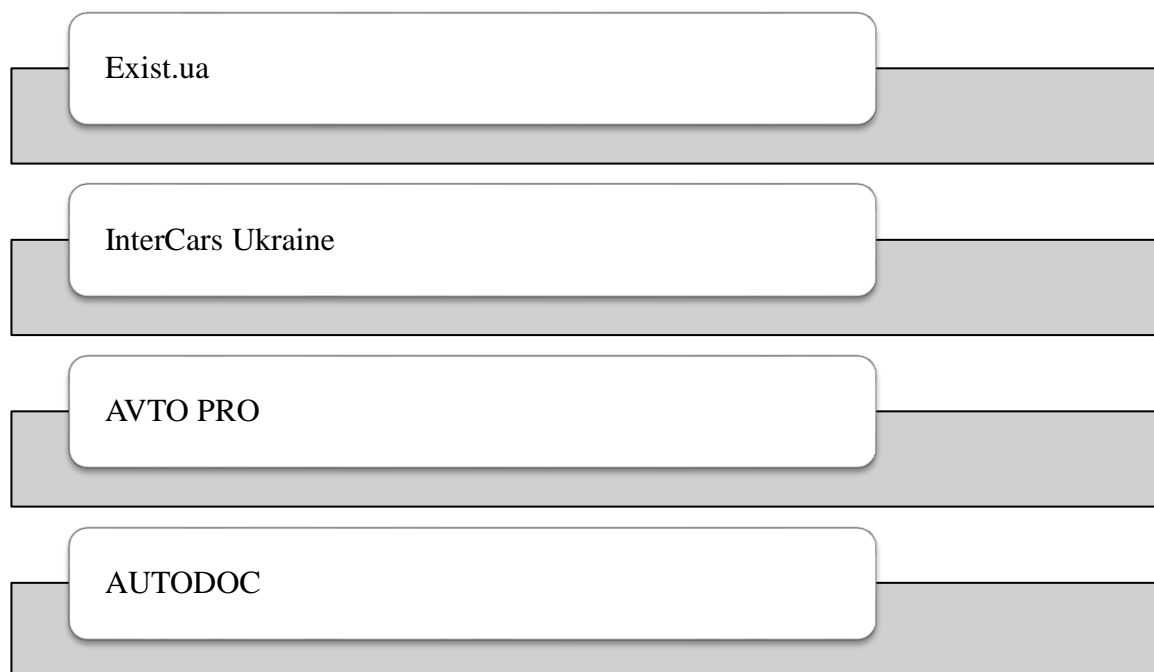


Рис. 2.4. Основні конкуренти ТОВ «АМ Капітал» на ринку імпортних автозапчастин

Крім того, конкуренцію становлять прямі представництва європейських брендів, що мають договірні стосунки із СТО, автомайстернями та роздрібними точками.

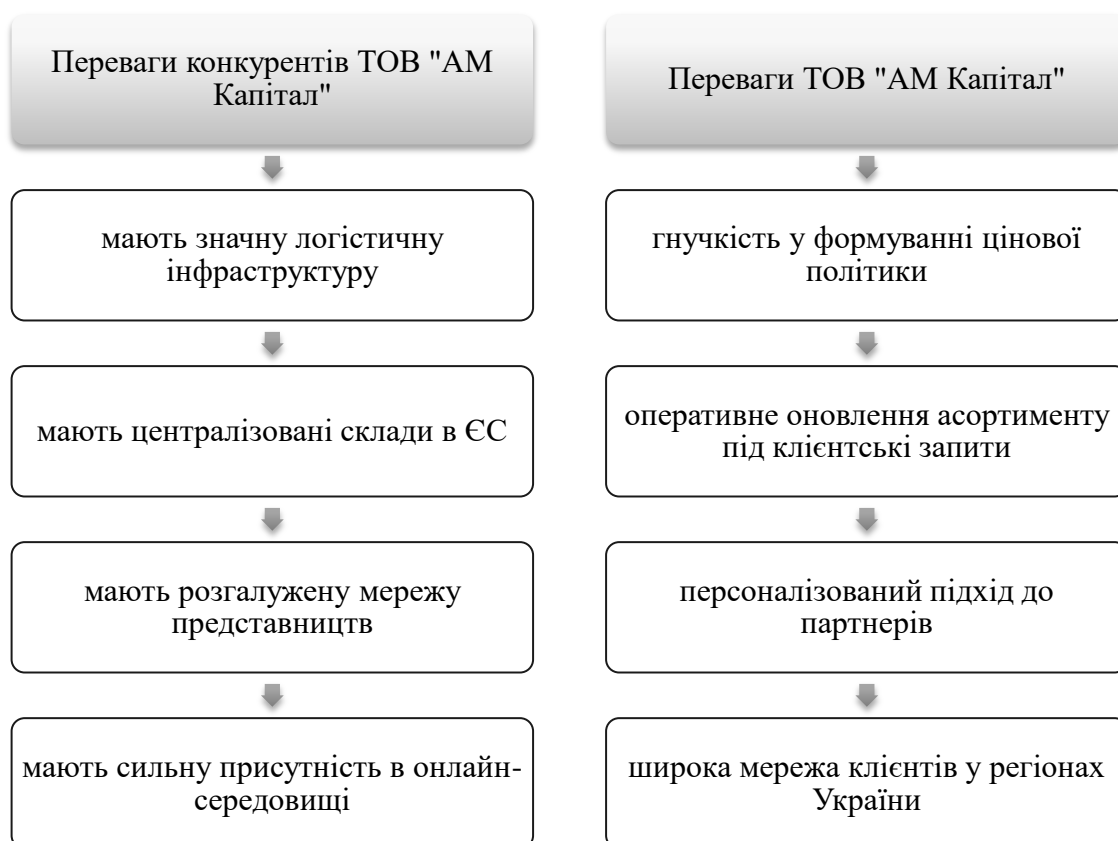


Рис. 2.5. Переваги конкурентів та ТОВ «АМ Капітал»

ТОВ «АМ Капітал» активно використовує CRM-систему для аналітики закупівель та впроваджує e-commerce рішення з метою посилення конкурентної позиції.

## 2.2. Аналіз системи бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал»

При виході на закордонні ринки ТОВ «АМ Капітал» стикається з проблемою подолання таких бар'єрів, як часові пояси, культурні відмінності та ненадійні інструменти комунікації. Це може призвести до непорозумінь, затримок з відповідями та напружених відносин з міжнародними клієнтами та партнерами.

Ключ до уникнення цих пасток – використання сучасних комунікаційних рішень, які дозволяють співпрацювати в режимі реального часу, незалежно від географічного розташування.

Таблиця 2.3

## Порівняння інструментів комунікації для внутрішнього бізнесу

Функція	Традиційний метод	Сучасне рішення	Ключові переваги
Телефонна комунікація	Стаціонарні/аналогові телефонні лінії	VOIP, SIP Trunking	Нижча вартість, масштабованість, глобальний зв'язок, висока якість
Внутрішні повідомлення	Особисті зустрічі, фізичні записки	Миттєві повідомлення, уніфіковані комунікації (UC)	Швидкий доступ до комунікації з будь-якого місця, групова взаємодія
Відеоконференції	Особисті зустрічі, витрати на відрядження	Відеодзвінки (UC, Zoom, Teams)	Гнучкість, економія коштів, глобальна доступність
Обмін документами	Паперові документи, факси	Хмарне зберігання, цифровий обмін файлами (Google Drive, Dropbox)	Спільна робота в режимі реального часу, безпечний обмін
Співпраця над проектами	Особисті зустрічі, електронні листи, дошки	Платформи цифрової співпраці (Slack, Asana)	Оновлення в реальному часі, керування завданнями, віддалена робота
Підтримка клієнтів	Дзвінки, особисте обслуговування	Чат-боти, електронна пошта, UC	Доступність 24/7, швидке реагування, підвищення ефективності
Мовні бар'єри	Перекладачі, мовні курси	AI-перекладачі (Google Translate, автоматичний переклад в UC)	Миттєва комунікація, подолання мовних бар'єрів
Комунікація між часовими поясами	Електронні листи, затримка у відповіді	UC-платформи, Slack, Microsoft Teams	Доступність, миттєвий зв'язок, глобальна співпраця
Конференції та зустрічі	Дорогі міжнародні дзвінки	Віртуальні зустрічі (Zoom, Skype)	Економія коштів, глобальна доступність, не потребує поїздки

ТОВ «АМ Капітал» використовує широкий набір каналів, що охоплює як формальні, так і неформальні способи обміну інформацією. Найбільш ефективними є CRM-система, телефонні дзвінки та месенджери, які забезпечують оперативність. Водночас компанії варто приділити увагу формалізації внутрішніх процесів комунікації, уніфікації каналів, створенню єдиної комунікаційної політики та впровадженню цифрових інструментів, які дозволять зменшити навантаження на персонал та покращити керованість інформаційних потоків.

Таблиця 2.4

## Аналіз комунікаційних каналів ТОВ «АМ Капітал»

№	Канал комунікації	Опис використання	Сильні сторони	Слабкі сторони	Рекомендації
1	Електронна пошта	Офіційне листування, звіти, повідомлення, документообіг	Формальність, можливість зберігання, універсальність	Перевантаження, низька швидкість зворотного зв'язку	Впровадити шаблони, фільтри, регулярну перевірку пошти
2	CRM-система	Управління взаємодією з клієнтами, історія продажів, аналітика	Централізація інформації, контроль процесів	Потребує навчання персоналу, залежить від якості даних	Автоматизувати нагадування, інтегрувати з IP-телефонією
3	Месенджери (Telegram, Viber)	Швидка внутрішня комунікація, узгодження рішень	Оперативність, зручність, доступність	Неформальність, відсутність контролю повідомлень	Розділити чати за напрямками, встановити правила спілкування
4	Особисті зустрічі / планерки	Щотижневі наради, обговорення поточних завдань	Живе спілкування, згуртування команди	Часозатратність, потреба в модерації	Впровадити регулярні стендапи, готувати порядок денний
5	Телефонні дзвінки	Спілкування з клієнтами, постачальниками, оперативне узгодження	Швидкість, персональний контакт	Немає запису інформації, важко відстежити зміст розмов	Підключити IP-телефонію, запис розмов, інтеграція в CRM
6	Корпоративний сайт	Представлення компанії,	Прозорість, публічність,	Потребує регулярного	Додати live-чат,

		інформування клієнтів, зворотний зв'язок	маркетинговий інструмент	оновлення, SEO-оптимізації	інтерактивні форми, актуальні новини
7	Соціальні мережі (Facebook тощо)	Просування бренду, реклама, інформування про акції	Широке охоплення, швидкий зворотний зв'язок	Залежність від контенту, необхідність постійної активності	Призначити SMM-відповідального, вести сторінки системно
8	Внутрішній документообіг	Збереження, передача внутрішніх документів (Google-диск, локальні сервери)	Доступність, централізоване зберігання	Може виникати плутанина у версіях документів	Впровадити систему контролю версій, стандартизовану структуру папок

У структурі ТОВ «АМ Капітал» існує комплексна система інформаційних потоків, яка охоплює різноманітні напрями внутрішньої та зовнішньої комунікації. Ефективність цих потоків значною мірою визначає якість управлінських рішень, оперативність виконання завдань, рівень взаємодії між підрозділами та загальну гнучкість компанії у змінних ринкових умовах.

Перш за все варто виділити вертикальні інформаційні потоки, які функціонують у напрямках «згори донизу» (від керівництва до працівників) та «знизу догори» (від підлеглих до керівників). Через ці канали передаються стратегічні рішення, накази, розпорядження, звіти про виконану роботу, плани й аналітичні матеріали. У ТОВ «АМ Капітал» ця форма комунікації здійснюється здебільшого за допомогою електронної пошти, CRM-систем, звітної документації та нарад, що дозволяє підтримувати чітку управлінську ієрархію та контроль за виконанням завдань.

Не менш важливими є горизонтальні інформаційні потоки, які забезпечують обмін інформацією між підрозділами одного рівня. Наприклад, тісна взаємодія між відділом маркетингу та відділом продажів сприяє узгодженому просуванню товару та ефективному використанню рекламних ресурсів. Також відділи логістики та складу координують дії під час

організації постачання й відвантаження товарів. Ці комунікації часто відбуваються у реальному часі, з використанням месенджерів (Telegram, Viber), внутрішніх чатів і CRM-систем, що дозволяє швидко адаптуватися до змін і уникати дублювання функцій.

Окрему увагу слід приділити діагональним потокам інформації, які проходять між працівниками різних рівнів і підрозділів, минаючи формальну ієрархію. Такий тип взаємодії часто використовується для оперативного вирішення специфічних питань, наприклад, коли менеджер з логістики напряму звертається до фінансового відділу щодо термінів оплати постачання. Подібні комунікації сприяють прискоренню робочих процесів, але водночас вимагають певної регламентації, щоб уникнути дублювання обов'язків або суперечностей у діях.

Крім внутрішніх каналів, ТОВ «АМ Капітал» активно використовує зовнішні інформаційні потоки, які направлені на взаємодію з клієнтами, постачальниками, партнерами та державними установами. Ці потоки включають телефонні переговори, email-листування, комунікацію через сайт компанії, соціальні мережі, а також подання фінансової та податкової звітності. Такі взаємодії формують імідж компанії, впливають на рівень клієнтського сервісу та визначають лояльність бізнес-партнерів.

У межах організації функціонують як формальні, так і неформальні комунікаційні потоки. Формальні канали (офіційні листи, накази, звіти, договори, інформація в CRM) мають документовану основу та використовуються для фіксації важливих управлінських рішень. Водночас неформальні потоки — переважно в месенджерах або особистих бесідах — відіграють роль підтримки корпоративного мікроклімату, згуртованості колективу та оперативної координації в межах невеликих завдань.

Загалом можна стверджувати, що система інформаційних потоків ТОВ «АМ Капітал» є багаторівневою, взаємопов'язаною та гнучкою. Найкраще організовані вертикальні та горизонтальні потоки, які забезпечують цілеспрямовану взаємодію між керівництвом і персоналом, а також між

функціональними підрозділами. Водночас існує потенціал для оптимізації діагональних зв'язків, уніфікації зовнішньої комунікації та посилення формалізації неформальних каналів за рахунок використання цифрових інструментів — зокрема впровадження інтегрованих ERP-рішень, систем контролю документообігу та цифрової ідентифікації дій працівників.

Інформаційні потоки в організації — це маршрути, за якими передається інформація між її елементами (відділами, керівниками, працівниками, зовнішніми стейкхолдерами). Ефективність цих потоків безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, координацію дій та гнучкість бізнесу.

Таблиця 2.5

## Основні типи інформаційних потоків у ТОВ «АМ Капітал»

Тип потоку	Напрямок руху	Зміст інформації	Приклади в ТОВ «АМ Капітал»
<b>Вертикальний</b>	Згори донизу або знизу догори	Накази, звіти, стратегічні плани, аналітика, вказівки	Директор передає завдання відділу закупівель; працівники надають звіти керівникам; щотижневі звіти з відділів
<b>Горизонтальний</b>	Між працівниками одного рівня	Оперативна інформація, координація, обмін досвідом	Співпраця між відділом продажів і маркетингу при запуску акції; взаємодія логістики зі складом
<b>Діагональний</b>	Між рівнями та підрозділами	Специфічна інформація, яка не потребує проходження через пряму ієрархію	Звернення менеджера з логістики до бухгалтера щодо термінів оплати доставки; зв'язок між менеджером і IT-відділом
<b>Зовнішній</b>	З компанії назовні або навпаки	Повідомлення клієнтам, партнерам, звіти органам влади, комунікація з постачальниками	Email-розсилка новинок клієнтам; переговори з постачальниками; подання фінзвітності; публікації в соцмережах
<b>Формальний</b>	Офіційні канали (документи, CRM)	Звіти, накази, фінансові документи, планування	CRM-запис про замовлення; фінансова аналітика; наказ про преміювання; договір із постачальником
<b>Неформальний</b>	Особисті повідомлення, чати	Особисті думки, чутки, "сарафанне радіо", короткі повідомлення	Обговорення в месенджері Viber, обмін думками у неформальному

			середовищі, коментарі до подій у колективі
--	--	--	--

Система інформаційних потоків у ТОВ «АМ Капітал» загалом є функціональною та гнучкою. Найкраще налагоджені вертикальні та горизонтальні зв'язки, що забезпечують керованість і оперативність дій. Однак для підвищення ефективності рекомендується формалізувати діагональні комунікації, уніфікувати зовнішні повідомлення та впровадити централізовані цифрові інструменти для інтеграції всіх типів потоків (наприклад, ERP-систему). Також варто навчати працівників культури ділового спілкування як у формальному, так і неформальному контексті.

Система комунікацій у ТОВ «АМ Капітал» загалом характеризується як функціональна, з ознаками добре організованої багатоканальної взаємодії між підрозділами та з зовнішніми учасниками бізнес-процесів. Основними критеріями для оцінки комунікаційної якості виступають: оперативність, точність, зрозумілість, зворотний зв'язок, формалізація та доступність інформації.

Насамперед слід зазначити, що оперативність комунікацій у компанії перебуває на високому рівні. Внутрішнє спілкування відбувається через комбінацію традиційних засобів (електронна пошта, внутрішні звіти, CRM) та неформальних каналів (месенджери — Telegram, Viber). Особливо ефективною є швидка передача інформації між відділом продажів, логістики та складом, що критично важливо для забезпечення ритмічної діяльності та дотримання термінів поставок. Використання месенджерів дає змогу швидко вирішувати поточні питання без потреби у тривалих погодженнях.

Щодо точності та достовірності інформації, то ключову роль тут відіграє CRM-система, яка фіксує основні дані щодо клієнтів, замовлень, етапів опрацювання. Однак на практиці може виникати ситуація, коли не всі працівники своєчасно оновлюють дані або дублюють повідомлення в кількох каналах — це створює ризики інформаційного розриву або помилок.

Рекомендується посилити контроль за заповненням CRM і централізувати комунікацію в межах конкретних процесів.

Зрозумілість переданої інформації підтримується завдяки чіткій вертикалі управління та наявності посадових інструкцій. Більшість повідомлень мають визначену структуру (завдання – строки – відповідальний), що полегшує їх трактування. Проте іноді при неформальному спілкуванні в месенджерах можливе виникнення неоднозначностей, особливо якщо не фіксується відповідальний або не встановлюються чіткі дедлайни. Це вказує на потребу в комунікаційних шаблонах або регламентах для коротких повідомлень.

Зворотний зв'язок у компанії працює досить активно, особливо між працівниками нижньої і середньої ланки. Наявність відділу по роботі з клієнтами забезпечує підтримку клієнтів на всіх етапах: від консультації до післяпродажного супроводу. Проте з боку керівництва до персоналу зворотний зв'язок частіше є формальним, що може обмежувати ініціативність працівників. Варто впровадити елементи внутрішнього PR — наприклад, збори з оцінкою результатів, похвалою або заохоченням.

У плані формалізації комунікацій компанія має базовий рівень упорядкування інформаційних потоків. Фінансові, бухгалтерські, юридичні документи мають чіткий порядок обігу. Проте взаємодія між підрозділами часто базується на неформальних домовленостях, що може ускладнювати масштабування процесів або контроль за їхнім виконанням. Доцільно посилити документування рішень, навіть якщо вони ухвалені усно, через коротке підтвердження у внутрішніх системах.

Щодо доступності інформації, спостерігається доволі відкритий обмін всередині компанії. Працівники мають доступ до ключових матеріалів (через CRM, спільні диски), а нові співробітники — до адаптаційної інформації. Проте централізованого сховища знань або внутрішньої бази (наприклад, корпоративного Wiki) немає, що знижує швидкість навчання нових кадрів і

передачі досвіду. Доцільно впровадити електронний довідник або інструкції за напрямками роботи.

Зовнішні комунікації компанії мають позитивну динаміку: використовуються корпоративний сайт, сторінки в соціальних мережах, телефонна підтримка та e-mail. Проте є потенціал для поліпшення уніфікації стилю комунікацій, що сприяло б побудові цілісного бренду в очах клієнтів.

Якість комунікацій у ТОВ «АМ Капітал» можна оцінити як загалом високу, із добре налагодженими внутрішніми і зовнішніми каналами. Сильними сторонами є оперативність, адаптивність, технологічна підтримка та відкритість. Водночас існують зони для вдосконалення: посилення формалізації, впровадження внутрішніх стандартів повідомлень, розвиток електронної бази знань та підвищення якості стратегічного зворотного зв'язку. Реалізація цих покращень дозволить компанії ще ефективніше управляти інформаційними потоками та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

### 2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал»

Для удосконалення системи бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал» як у внутрішньому середовищі, так і на міжнародному рівні, на основі проведеного аналізу було надано наступний комплекс рекомендацій.

1. Розробити та впровадити внутрішні регламенти комунікацій, шаблони повідомлень, протоколи нарад.

По-перше, необхідно створити єдиний регламент, який чітко визначатиме правила та канали обміну інформацією всередині компанії. Він має включати порядок реагування на внутрішні звернення, стандартизований

графік комунікації, відповідальні особи та пріоритети щодо використання каналів зв'язку (електронна пошта, месенджери, телефонні дзвінки, внутрішні платформи тощо). Такий регламент дисциплінує співробітників, дозволяє уникнути дублювання завдань та значно скорочує час на погодження рішень.

По-друге, розробка типових шаблонів для службових листів, інформаційних повідомлень, комерційних пропозицій, інструкцій та звітів забезпечить єдність ділового стилю компанії, а також покращить сприйняття інформації як усередині організації, так і за її межами. Для міжнародних контактів шаблони слід адаптувати англійською мовою, що полегшить спілкування з іноземними партнерами, підвищить репутацію компанії як професійного та структурованого бізнес-партнера.

По-третє, доцільно запровадити обов'язкову процедуру ведення протоколів зустрічей та нарад. Протоколи мають містити перелік присутніх, суть обговорених питань, прийняті рішення, відповідальних осіб та строки виконання завдань. Така практика покращує прозорість управління, фіксує хід реалізації проектів та слугує засобом контролю виконання управлінських рішень.

Особливої актуальності ця рекомендація набуває з огляду на те, що ТОВ «АМ Капітал» активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність у країнах Європи та Північної Америки. Наявність регламентів, перекладених англійською мовою, а також стандартів комунікації, зрозумілих іноземним партнерам, дозволяє знизити ризик непорозумінь, підвищити ефективність переговорних процесів та зміцнити ділову репутацію компанії на міжнародному рівні.

В результаті впровадження вищезазначених заходів очікується зростання оперативності ухвалення управлінських рішень, покращення дисципліни комунікацій, підвищення корпоративної культури та посилення ефективності взаємодії як всередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі.

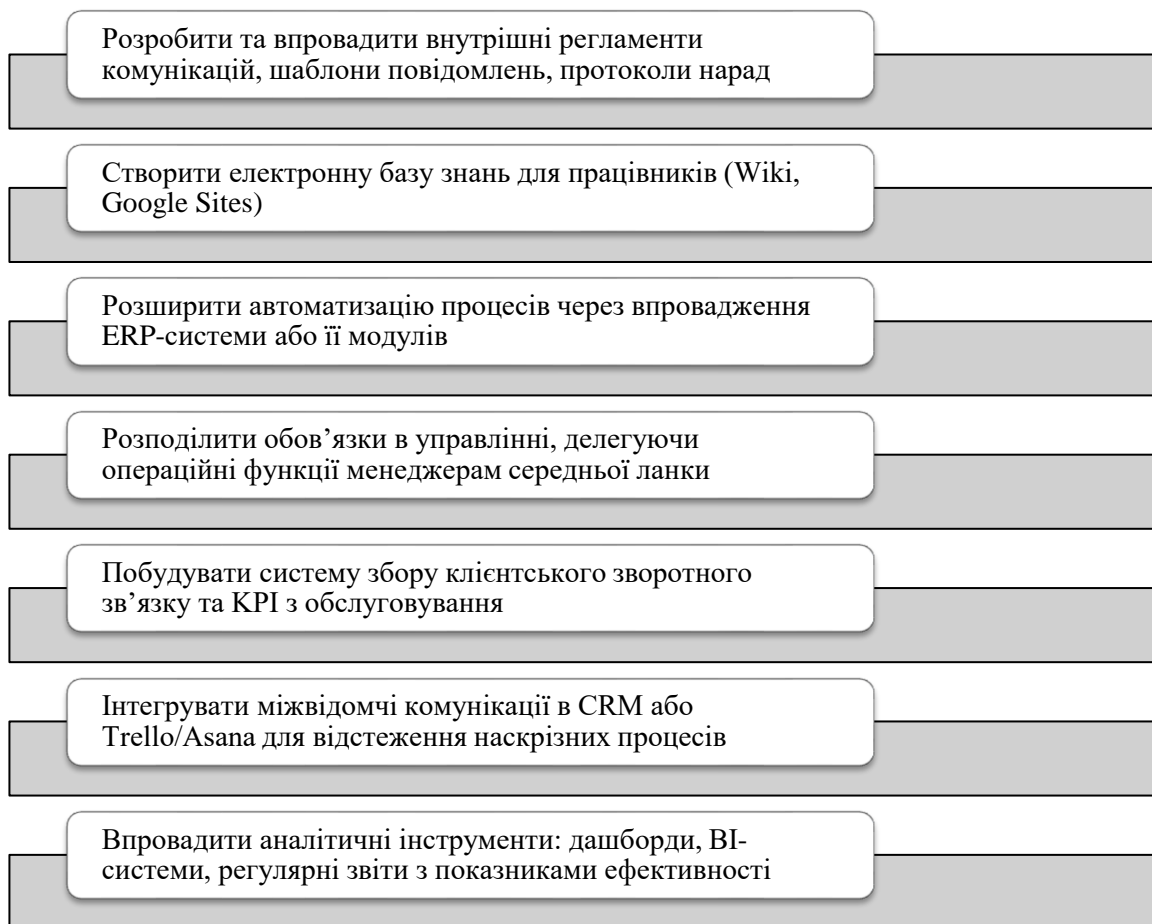


Рис. 2.6. Рекомендації щодо удосконалення системи бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал»

2. Створити електронну базу знань для працівників (Wiki, Google Sites).

Однією з ефективних рекомендацій для підвищення якості внутрішньої комунікації в ТОВ «АМ Капітал» є створення електронної бази знань для працівників. Такий інструмент як внутрішня корпоративна Wiki або сайт на платформі Google Sites дозволяє централізовано зберігати, оновлювати та поширювати необхідну для роботи інформацію між усіма підрозділами підприємства.

Електронна база знань слугуватиме єдиним джерелом актуальних даних щодо регламентів, внутрішніх інструкцій, стандартних операційних

процедур (SOP), шаблонів документів, політик безпеки, контактної інформації, типових відповідей на часті запитання, технічної документації, маркетингових матеріалів та багатьох інших ресурсів. Доступ до цієї платформи можуть мати всі працівники відповідно до рівня повноважень, що забезпечує як відкритість, так і контроль над важливою інформацією.

Запровадження внутрішньої бази знань має низку переваг. По-перше, це суттєво зменшує кількість помилок, спричинених неузгодженістю дій або відсутністю чіткої інформації. Нові співробітники отримують можливість швидкої адаптації завдяки доступу до структурованих матеріалів. По-друге, централізоване зберігання документів спрощує пошук потрібної інформації, зменшує час на комунікацію та розвантажує керівників від повторних роз'яснень. По-третє, платформи типу Google Sites або Wiki дозволяють легко редагувати та оновлювати контент у режимі реального часу, що є ключовим фактором динамічної комерційної діяльності, зокрема в умовах ЗЕД.

3. Розширити автоматизацію процесів через впровадження ERP-системи або її модулів.

Важливим напрямом оптимізації управлінських та операційних процесів у ТОВ «АМ Капітал» є розширення рівня автоматизації через впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning) або її окремих функціональних модулів. Враховуючи діяльність компанії у сфері торгівлі автозапчастинами, а також активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, інтеграція сучасного програмного забезпечення є стратегічно важливим кроком на шляху до цифрової трансформації бізнесу.

ERP-система дозволяє об'єднати всі ключові бізнес-функції підприємства в єдиному цифровому середовищі: управління закупівлями, продажами, складським обліком, логістикою, фінансами, бухгалтерією, CRM та HR-процесами. Завдяки інтеграції даних у режимі реального часу,

керівництво компанії отримує змогу швидко аналізувати показники, виявляти вузькі місця та приймати зважені управлінські рішення.

Для компанії на етапі активного розвитку доцільним може стати поступове впровадження модульного рішення. Наприклад, на першому етапі — автоматизація складу та закупівель, що дозволить оптимізувати облік товарних залишків, запобігти надлишковому запасу або дефіциту, а також мінімізувати людський фактор при формуванні замовлень. Надалі до системи можуть бути підключені блоки бухгалтерського обліку, взаємодії з клієнтами (CRM), документообігу тощо.

ERP-системи, які можуть бути адаптовані для ТОВ «АМ Капітал», включають такі платформи як SAP Business One, Microsoft Dynamics 365, Odoo, BAS ERP. Вибір рішення залежить від обсягу бізнес-процесів, наявного ІТ-ресурсу та бюджету.

Крім оптимізації внутрішніх операцій, ERP сприяє покращенню звітності для контролюючих органів та партнерів, забезпечує прозорість роботи з іноземними контрагентами, особливо в умовах ЗЕД. Системна автоматизація створює передумови для масштабування бізнесу, впровадження електронного документообігу, формування аналітики в реальному часі та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. Розподілити обов'язки в управлінні, делегуючи операційні функції менеджерам середньої ланки.

Для підвищення ефективності управління та зниження навантаження на керівництво ТОВ «АМ Капітал» доцільно здійснити чіткий розподіл обов'язків у межах організаційної структури, делегуючи частину операційних функцій менеджерам середньої ланки. Такий підхід відповідає сучасним принципам менеджменту, сприяє побудові адаптивної та гнучкої системи управління, а також забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

На практиці це означає перерозподіл задач, які раніше зосереджувалися на директорі або керівниках вищої ланки, між профільними менеджерами середнього рівня відповідно до їх функціональних обов'язків. Наприклад, керівнику відділу закупівель може бути делеговано повну відповідальність за формування товарного запасу, аналіз постачальників та контроль виконання умов контрактів. Менеджеру з логістики — управління ланцюгами постачання, термінами доставки та координацію складу. Менеджер з продажів повинен мати автономію у формуванні комерційних пропозицій, роботі з ключовими клієнтами та побудові воронки продажів.

Такий розподіл функцій дозволяє керівнику підприємства зосередитися на стратегічних питаннях — розширенні ринків збуту, зовнішньоекономічній діяльності, фінансовому плануванні та розвитку нових бізнес-напрямів. Водночас підлеглі отримують мотивацію до розвитку управлінських навичок, вищу відповідальність за результат та відчуття залученості у процес прийняття рішень.

5. Побудувати систему збору клієнтського зворотного зв'язку та КРІ з обслуговування.

Для забезпечення високого рівня якості обслуговування та адаптації бізнесу до потреб ринку, ТОВ «АМ Капітал» доцільно впровадити ефективну систему збору клієнтського зворотного зв'язку, а також побудувати систему КРІ (ключових показників ефективності) у сфері клієнтського сервісу. Ураховуючи конкурентне середовище у сфері торгівлі автозапчастинами, а також наявність ЗЕД-контактів із клієнтами з Європи та США, впровадження цього інструментарію дозволить підвищити лояльність клієнтів, виявляти слабкі місця в сервісі та забезпечити постійне вдосконалення обслуговування.

Система зворотного зв'язку має охоплювати кілька каналів комунікації — електронну пошту, онлайн-опитування, короткі анкети після покупки, відгуки на сайті та в соціальних мережах. Доцільно впровадити автоматичне

надсилання запрошень до оцінювання сервісу після здійснення замовлення або отримання консультації. Особливу увагу слід приділити структурованим інструментам оцінювання, зокрема формуванню шкали (наприклад, від 1 до 5), використанню NPS (Net Promoter Score), CSAT (Customer Satisfaction Score) та відкритих коментарів.

Паралельно необхідно побудувати систему KPI для команди обслуговування клієнтів. До основних показників ефективності можна віднести:

- середній час відповіді на запит (response time);
- рівень задоволеності клієнтів за результатами опитувань (CSAT);
- кількість повторних звернень щодо однієї проблеми;
- частка позитивних/негативних відгуків;
- відсоток повернень або скарг;
- частота рекомендацій (NPS).

Ці показники повинні вимірюватися щомісяця і бути інтегрованими у систему мотивації персоналу. Наприклад, частина бонусної винагороди може залежати від CSAT або NPS у відділі продажу та підтримки.

У міжнародному контексті (ЗЕД) важливо враховувати мовну адаптацію інструментів зворотного зв'язку, використання мультिकанальних платформ обслуговування (наприклад, Zendesk, Freshdesk, HelpCrunch), а також регулярну аналітику за географічними регіонами. Це дозволяє не лише реагувати на індивідуальні запити, а й виявляти глобальні патерни клієнтських очікувань у США, Німеччині, Польщі чи Канаді.

Таким чином, впровадження системи збору клієнтського зворотного зв'язку та KPI в ТОВ «АМ Капітал» дозволить перетворити обслуговування на стратегічну перевагу, зміцнити довіру до бренду та оперативно реагувати на зміни у споживчій поведінці.

6. Інтегрувати міжвідомчі комунікації в CRM або Trello/Asana для відстеження наскрізних процесів.

Для підвищення ефективності управління наскрізними процесами в ТОВ «АМ Капітал» доцільним кроком є інтеграція міжвідомчих комунікацій у єдину цифрову систему – зокрема через впровадження CRM-системи або використання сучасних платформ управління завданнями, таких як Trello чи Asana. Це дозволить консолідувати потоки інформації, забезпечити прозорість дій кожного підрозділу та гарантувати безперервність виконання ключових бізнес-процесів.

Наскрізні процеси — це ті, що охоплюють кілька відділів (наприклад: закупівля → склад → логістика → клієнтський сервіс), і за відсутності інтегрованого цифрового середовища часто супроводжуються затримками, непорозуміннями або втратою відповідальності за результат. Впровадження Trello чи Asana дозволяє створювати візуальні проєктні дошки, на яких кожен етап фіксується у вигляді завдань із зазначенням відповідального, дедлайнів та статусу виконання.

Альтернативно або паралельно, використання CRM-системи (наприклад, HubSpot, Zoho CRM або українських рішень типу Бітрікс24) дозволяє інтегрувати комунікацію між відділами в єдиний простір, поєднуючи комерційні завдання з внутрішніми бізнес-процесами. Через CRM можливо фіксувати контакти з клієнтами, контроль за угодами, планування дзвінків і зустрічей, внутрішні обговорення, а також автоматичне нагадування про прострочені завдання або "вузькі місця".

З огляду на те, що компанія здійснює ЗЕД у Європі та США, платформи типу Trello, Asana чи CRM із підтримкою API дозволяють також інтегруватися з міжнародними поштовими сервісами, фінансовими платформами, службами логістики тощо. Це забезпечує єдиний контроль над транзакціями, відвантаженнями, оплатами та зверненнями іноземних клієнтів.

Загалом, цифрова інтеграція міжвідомчої взаємодії дає змогу перейти від фрагментарного управління до системного контролю за всіма аспектами

комерційної діяльності, підвищуючи прозорість, швидкість і результативність усього підприємства.

7. Впровадити аналітичні інструменти: дашборди, BI-системи, регулярні звіти з показниками ефективності.

Для покращення стратегічного та оперативного управління ТОВ «АМ Капітал» доцільно впровадити сучасні аналітичні інструменти, зокрема дашборди, системи бізнес-аналітики (BI) та регулярну звітність за ключовими показниками ефективності (KPI). Такий підхід дозволить компанії вчасно виявляти слабкі місця, оптимізувати ресурси, приймати зважені рішення на основі даних і підвищити прозорість бізнес-процесів.

Аналітичні дашборди — це інтерактивні панелі візуалізації, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати стан основних бізнес-метрик: обсягів продажів, динаміки залишків на складі, рентабельності, показників виконання планів, обігу коштів, швидкості виконання замовлень, якості обслуговування клієнтів тощо. Їх можна реалізувати на базі Microsoft Power BI, Google Data Studio, Tableau, Looker Studio або через вбудовані інструменти CRM/ERP-систем.

BI-системи забезпечують глибший аналітичний рівень — формують прогнози, виявляють закономірності, автоматизують зведення великих обсягів інформації з різних відділів. У випадку ТОВ «АМ Капітал», що працює в сфері торгівлі автозапчастинами та веде ЗЕД у країнах Європи й США, такі інструменти можуть допомогти:

- аналізувати попит за географією;
- порівнювати ефективність каналів збуту (онлайн, офлайн, маркетплейси);
- прогнозувати потреби закупівель;
- оцінювати рівень виконання планів з продажів;
- контролювати фінансові потоки та витрати на логістику.

Також доцільним є впровадження циклу регулярної звітності — щотижневої для оперативного рівня та щомісячної для стратегічного.

### Висновки за другим розділом

У другому розділі було здійснено практичне дослідження особливостей міжнародної бізнес-комунікації на прикладі діяльності ТОВ «АМ Капітал», що спеціалізується на торгівлі автозапчастинами та здійснює зовнішньоекономічну діяльність з країнами Європи та США. Проведений аналіз дозволив охарактеризувати поточну систему комунікацій на підприємстві, визначити її сильні та слабкі сторони, а також оцінити рівень крос-культурної взаємодії в умовах міжнародного партнерства.

У процесі дослідження встановлено, що компанія активно працює з іноземними контрагентами, однак у внутрішніх комунікаційних процесах відсутні єдині стандарти, що ускладнює координацію між відділами та призводить до дублювання функцій. Також зафіксовано недостатній рівень формалізації ділової переписки, обмежене використання цифрових інструментів для управління комунікаціями, а також відсутність системного підходу до збирання зворотного зв'язку від клієнтів.

Аналіз ієрархії управління ТОВ «АМ Капітал» показав потребу в оптимізації структури, делегуванні повноважень та розмежуванні операційних і стратегічних функцій між рівнями менеджменту. Зокрема, виявлено потенціал для впровадження сучасних CRM- та ERP-рішень, що дозволили б забезпечити наскрізний контроль процесів, спростити міжвідомчу комунікацію та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують актуальність потреби в систематизації комунікаційних процесів підприємства, впровадженні цифрових рішень, розбудові корпоративної бази знань і посиленні крос-

культурної компетентності персоналу для забезпечення стабільного розвитку на міжнародному ринку.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі написання бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему «Культурні аспекти міжнародних бізнес-комунікацій» було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, практичних підходів і сучасних викликів, пов'язаних з ефективною комунікацією в багатокультурному середовищі. Розкрито сутність міжкультурної комунікації, її роль у міжнародному бізнесі, особливості взаємодії суб'єктів господарювання у глобалізованому середовищі.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що на ефективність комунікацій істотно впливають культурні чинники, серед яких ключовими є стиль спілкування, мовна поведінка, соціальні норми, сприйняття часу, ієрархія та ставлення до невизначеності. Праці Г. Хофстеде, Е. Холла, Ф. Тромпенаарса, Р. Льюїса та інших науковців стали методологічною основою для вивчення цих аспектів.

У практичній частині було проведено аналіз комунікаційної діяльності ТОВ «АМ Капітал», що спеціалізується на торгівлі автозапчастинами та веде зовнішньоекономічну діяльність із партнерами в Європі та США. Встановлено, що, незважаючи на високий рівень ринкової активності, комунікаційні процеси потребують подальшої стандартизації, автоматизації та формалізації. Виявлено недоліки у внутрішній комунікації, низьку інтегрованість інформаційних потоків, відсутність системи фіксації знань і слабку роботу з клієнтським зворотним зв'язком.

Зважаючи на виклики глобалізації, цифровізації та розширення ЗЕД, підвищення рівня міжкультурної компетентності персоналу, удосконалення ділової переписки, впровадження корпоративної бази знань і сучасних цифрових інструментів є необхідними умовами для підвищення ефективності управління й підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Пропозиції щодо вдосконалення міжнародних бізнес-комунікацій ТОВ «АМ Капітал»

Розробка внутрішнього регламенту комунікацій — з метою впорядкування взаємодії між підрозділами, визначення каналів, термінів і відповідальності за обмін інформацією.

Впровадження шаблонів ділових повідомлень і протоколів нарад — для уніфікації стилю спілкування, підвищення зрозумілості та простоти документації.

Створення корпоративної електронної бази знань (Wiki, Google Sites) — як централізованого джерела актуальних документів, інструкцій, політик та рішень.

Використання CRM-системи або платформ Trello/Asana для відстеження наскрізних процесів — що забезпечить прозорість і координацію між відділами.

Впровадження ERP-модуля для автоматизації логістики, продажу та обліку — задля підвищення точності операцій і оптимізації управління.

Розподіл управлінських функцій між керівниками середньої ланки — для зниження навантаження на топ-менеджмент і підвищення відповідальності підлеглих.

Розбудова системи зворотного зв'язку від клієнтів (NPS, CSAT, анкети) — з подальшим аналізом даних та інтеграцією в систему KPI персоналу.

Впровадження аналітичних інструментів (дашбордів, BI-систем) — для візуалізації, аналізу ефективності діяльності та прийняття рішень на основі даних.

Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише вдосконалити комунікації в межах підприємства, а й зміцнити його позиції в міжнародному середовищі, підвищити гнучкість, адаптивність та інноваційність управління.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adler, N. J., Gundersen, A. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning, 2007.
2. Bartosik-Purgat, M., & Guzek, M. (Eds.). (2024). *International Business and Culture: Challenges in Cross-Cultural Marketing and Management*. London: Routledge.
3. Bartosik-Purgat, M., & Rakowska, W. (2023). Cross-cultural business-to-business communication – the experiences of Polish companies with the Chinese and Americans. *International Journal of Emerging Markets*, 18(5), 1012–1031.
4. Earley, P. C., Ang, S. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford: Stanford Business Books, 2003.
5. Fischer, R. A.-L., Walczuch, R., & Guzman, E. (2021). Does Culture Matter? Impact of Individualism and Uncertainty Avoidance on App Reviews. *arXiv preprint arXiv:2102.06311*.
6. Gannon, M. J., Pillai, R. *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 34 Nations, Clusters of Nations, Continents, and Diversity*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.
7. Gesteland, R. R. *Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2012.
8. Hall, E. T. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books, 1976.
9. Hall, E. T., Hall, M. R. *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press, 1990.
10. Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, 2010.

11. Holden, N. *Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. Harlow: Pearson Education, 2002.
12. Hooker, J. *Working Across Cultures*. Stanford: Stanford Business Books, 2003.
13. Kusawat, P., & Teerakapibal, S. (2023). Cross-cultural electronic word-of-mouth: a systematic literature review. *arXiv preprint arXiv:2311.01039*. <https://arxiv.org/abs/2311.01039>
14. Latypova, E. R., Kviring, M. D., & Danilenko, S. A. (2022). Intercultural Communication in the Sphere of Business. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 127, 382–390.
15. Lee, H.-S., Chernikov, S. U., Nagy, S., & Degtereva, E. A. (2022). The Impact of National Culture on Innovation: A Comparative Analysis between Developed and Developing Nations during the Pre and Post Crisis Period 2007–2021. *arXiv preprint arXiv:2301.04607*.
16. Lewis, R. D. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. – London: Nicholas Brealey Publishing, 2010.
17. Li, L., & Zheng, X. (2024). Cross-Cultural Communication in the Digital Age: An Analysis of Cultural Representation and Inclusivity in Emojis. *arXiv preprint arXiv:2409.07475*.
18. Liu, P. (2022). Intercultural Aspects of Business Communication. In I. Kecskes (Ed.), *The Cambridge Handbook of Intercultural Pragmatics* (pp. 456–472). Cambridge: Cambridge University Press.
19. Livermore, D. A. *Leading with Cultural Intelligence: The Real Secret to Success*. New York: AMACOM, 2010.
20. Meyer, E. (2014). The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. *PublicAffairs*.
21. Meyer, E. *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. London: PublicAffairs, 2014.

22. Morrison, T., Conaway, W. A. *Kiss, Bow, or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries*. New York: Adams Media, 2006.
23. Schneider, S. C., & Barsoux, J.-L. (2003). *Managing Across Cultures*. Pearson Education.
24. Schneider, S. C., Barsoux, J.-L. *Managing Across Cultures*. Harlow: Pearson Education, 2003.
25. Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., Nardon, L. *Management Across Cultures: Challenges and Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
26. Thomas, D. C., & Inkson, K. (2009). *Cultural Intelligence: Living and Working Globally*. Berrett-Koehler Publishers.
27. Thomas, D. C., Inkson, K. *Cultural Intelligence: Living and Working Globally*. London: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
28. Thomas, D. C., Peterson, M. F. *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.
29. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2012.
30. Usunier, J.-C., & Lee, J. A. (2013). *Marketing Across Cultures*. Pearson Education.
31. Usunier, J.-C., Lee, J. A. *Marketing Across Cultures*. Harlow: Pearson Education, 2013.
32. Varner, I. I., Beamer, L. *Intercultural Communication in the Global Workplace*. New York: McGraw-Hill Education, 2011.
33. Zhu, Y., & Bresnahan, M. I. (2021). Chinese international students and American domestic students' intercultural communication in response to group criticism: Collective face and discomfort feelings. *International Journal of Conflict Management*, 32(4), 601–620.

34. Аксенова, О. (2025). Концепції міжкультурної комунікації у розвитку міжнародних економічних відносин. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 493–498.
35. Бондаренко, С. І. (2021). Культурні чинники ефективної комунікації в міжнародному бізнесі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*, 12(3), 45–50.
36. Величко, К., & Тимохова, Г. (2024). Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/369633536>
37. Гостєва, О. (2023). Крос-культурний контекст сучасної бізнес-комунікації. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*, (47). <https://zbirnyky.rshu.edu.ua/index.php/ucpmk/article/view/723>
38. Гронь, О. В., & Сатушева, К. В. (2019). Сучасні технології комунікацій в міжнародному бізнесі. *Моделювання регіональної економіки*, (2), 86–96.
39. *Ділові культури в міжнародному бізнесі: навчальний посібник*. – Запоріжжя: ЗНУ, 2017.
40. Кравченко, О. П. (2022). Міжкультурна ділова комунікація: теоретичні засади та практичні аспекти. *Економічний вісник Донбасу*, 1(63), 98–104.
41. *Крос-культурний менеджмент та міжкультурні комунікації: навчальний посібник*. Київ: НАКККіМ, 2023.
42. *Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу*. Вісник ХНУ. 2009. №14. С. 73–77.
43. Лавриненко, С., Зелінська, А., & Бездітко, О. (2023). Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>
44. Лисенко, І. В. (2023). Вплив національної культури на переговорний процес у міжнародному бізнесі. *Журнал європейської економіки*, 22(2), 150–160.

45. Мартинюк, Р. С. (2024). Крос-культурні комунікації в управлінні міжнародними проектами. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 34(1), 112–119.
46. Медведєва І. В. *Концепції культури в міжнародному бізнесі*. Global and National Problems of Economics. 2017. №19. С. 142–147.
47. *Міжкультурна комунікація в міжнародному бізнесі: навчальний посібник*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016.
48. Пан Л. В., Романченко Н. В. *Вплив культури на рівень економічної свободи і міжнародну комерційну діяльність*. Наукові записки НаУКМА. 2008. Т. 94. С. 64–69.
49. Перерва, П. Г., Новік, І. О., Ларченко, В. В., Черепанова, В. О., & Проскурня, О. М. (2024). Розвиток бізнес-комунікацій та бізнес-структур в міжнародному аутсорсингу в умовах росту кон'юнктури ринків ЄС та її впливу на глобальну економіку. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, (3), 62–76.
50. Петренко, Л. М. (2020). Етнокультурні особливості ділового етикету в міжнародних комунікаціях. *Наукові записки НаУКМА. Економіка*, 5, 88–94.
51. Румянцева, О. А., Віт, Н. П., & Григоращ, В. С. (2024). Бізнес культура: мовний аспект. *Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*. <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/39166>
52. Сидоренко, Н. О. (2021). Формування міжкультурної компетентності у фахівців з міжнародного бізнесу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні, 15(2), 72–79.
53. Сторожук, О., Немченко, Т., & Заярнюк, О. (2023). Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>

54. Терещенко, С. І. (2015). Сучасні форми бізнес-комунікації в міжкультурному дискурсі. *Лінгвокультурний дискурс у парадигмі професійної освіти*, 190–196.
55. Ткаченко, В. Ю. (2022). Культурні бар'єри в міжнародних бізнес-комунікаціях та шляхи їх подолання. *Економіка та управління підприємствами*, 28(3), 134–141.
56. Федорчук, О. Г. (2023). Вплив глобалізації на трансформацію культурних аспектів міжнародного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 31, 45–52.
57. Хоменко, Д. І. (2024). Міжнародний менеджмент: культурні виклики та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 67, 89–95.
58. Чернобай, Ю. М. (2020). Роль культурних відмінностей у формуванні міжнародних бізнес-стратегій. *Стратегія економічного розвитку України*, 48, 101–107.
59. Шматько, Н., Пантелеев, М., Кармінська-Белоброва, М., & Новік, І. (2019). Бізнес-комунікації і бізнес-культура підприємництва у міжнародному туризмі. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (24), 101–105.
60. Ющишина І. *Крос-культурна компетентність як важливий чинник ефективної міжнародної бізнес-комунікації*. Вісник ВНУ, 2024.

## ДОДАТКИ

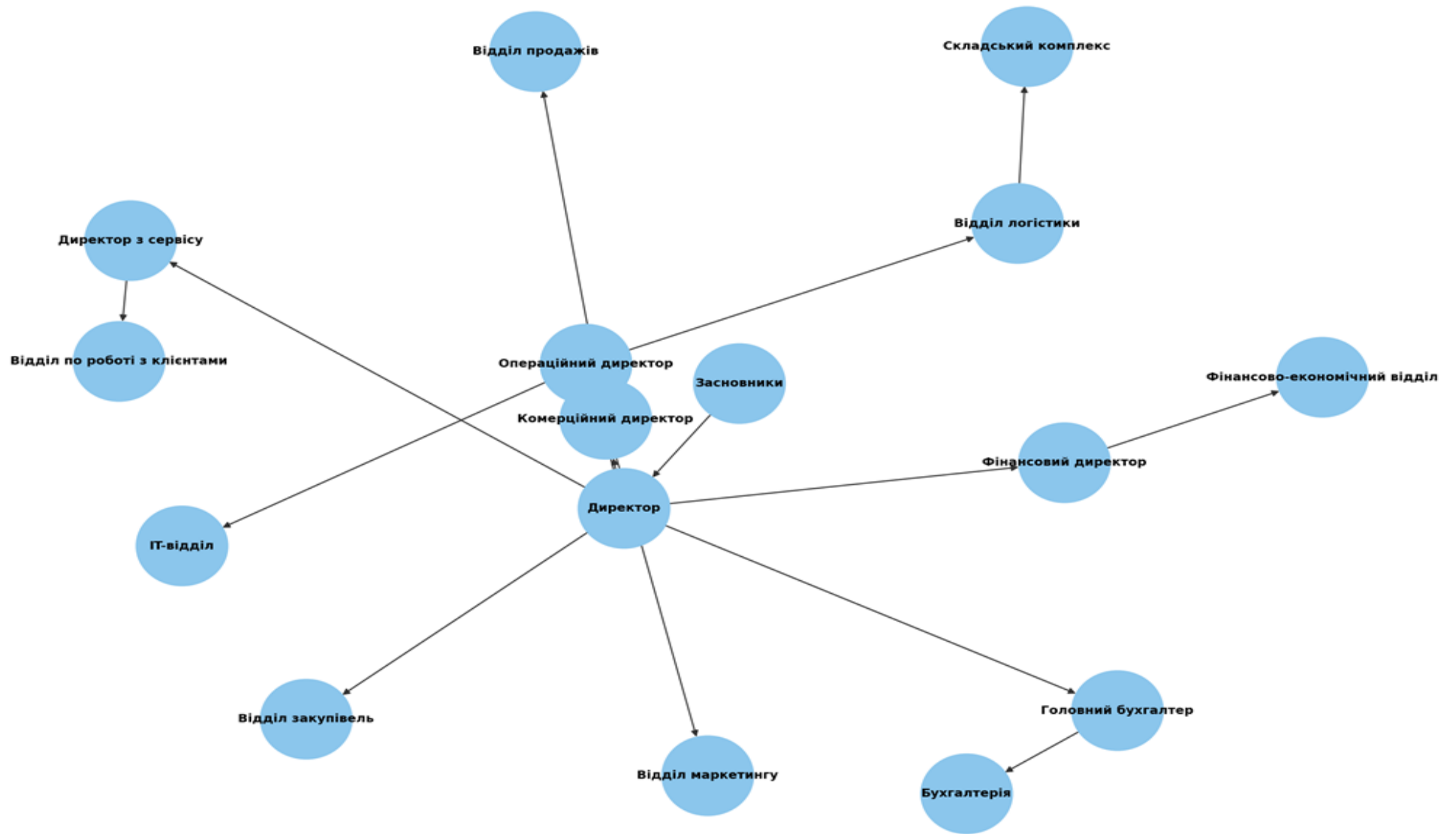


Рис.1.1. Організаційна структура ТОВ «АМ Капітал»