

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

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ
В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц...

Тетяна ШУБА

Здобувач, гр. ЕВ-61

Тетяна ІГНАТЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ **Болотна О.В.**
підпис прізвище, ініціали

«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ **Ігнатенко Тетяна Юріївна**

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Дослідження та удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Керівник роботи: Шуба Тетяна Петрівна, 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 «29» жовтня 2025 року № 2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи «08» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: сутність та значення комунікацій у системі управління підприємством, особливості комунікаційного процесу у зовнішньоекономічній діяльності, загальна характеристика ТОВ «ПАО ТРАНС», аналіз комунікаційного процесу ТОВ «ПАО Транс», розробка проекту удосконалення комунікаційного процесу в управлінні

зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАО Транс», оцінка ефекту від реалізації проекту удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАО Транс».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
2	ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАО ТРАНС»
3	УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПАО ТРАНС»
4	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Дата видачі завдання «20» жовтня 2025 року

Студент

_____ підпис

Ігнатенко Т.Ю.

ініціали, прізвище

Керівник роботи

_____ підпис

Шуба Т.П.

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 69 сторінок, 10 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 61 найменування.

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Робота виконана на основі комплексного опрацювання наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері міжнародного менеджменту, зовнішньоекономічної діяльності, комунікаційних технологій та організаційної взаємодії. У центрі уваги – дослідження закономірностей функціонування комунікаційних систем у компаніях, що працюють на глобальних ринках, а також аналіз сучасних підходів до управління інформаційними потоками в умовах цифрової трансформації світової економіки.

Особливий акцент зроблено на вивченні концепцій стратегічних комунікацій, моделей міжкультурної взаємодії та методів побудови ефективних зовнішньоекономічних зв'язків, що визначають конкурентоспроможність підприємств у міжнародному середовищі. Значну увагу приділено сучасним теоріям комунікаційного менеджменту, системам інтегрованих маркетингових комунікацій, цифровим платформам та інструментам, які формують нові формати співпраці із зарубіжними партнерами та клієнтами.

Завданнями роботи є:

- .Визначено сутність та значення комунікацій у системі управління підприємством;
- .Охарактеризовано особливості комунікаційного процесу у зовнішньоекономічній діяльності;

- .Надано загальну характеристику ТОВ «ПАО ТРАНС»;
- .Проведено аналіз комунікаційного процесу ТОВ «ПАО Транс»;
- .Розроблено проект удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАО Транс».

Проведено оцінку ефекту від реалізації проекту удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАО Транс».

Одержані результати можуть бути використані в роботі ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».

Рік виконання роботи 2025

Рік захисту роботи 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та значення комунікацій у системі управління підприємством ..	7
1.2. Особливості комунікаційного процесу у зовнішньоекономічній діяльності	18
Висновки до розділу I.....	28
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАО ТРАНС».....	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ПАО ТРАНС».....	30
2.2. Аналіз комунікаційного процесу ТОВ «ПАО Транс».....	37
Висновки до розділу II.....	44
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПАО ТРАНС».....	
3.1. Розробка проекту удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАО Транс».....	46
3.2. Оцінка ефекту від реалізації проекту удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАО Транс».....	54
Висновки до розділу III.....	56
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації підприємства активізують свою діяльність на міжнародних ринках, що зумовлює зростання обсягів інформаційного обміну та ускладнення зовнішньоекономічних комунікацій. Ефективний комунікаційний процес є основою результативного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД), оскільки від якості обміну інформацією залежить швидкість прийняття управлінських рішень, точність документального супроводу міжнародних операцій, рівень взаємодії з іноземними контрагентами, а також мінімізація ризиків і витрат.

Сучасні виклики — турбулентність зовнішнього середовища, зростання конкуренції, нестабільність логістичних ланцюгів, посилення вимог до інформаційної безпеки та відповідності міжнародним стандартам — роблять комунікації ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування підприємства у сфері ЗЕД. Особливої ваги набуває впровадження цифрових технологій комунікацій: систем електронного документообігу, CRM- та ERP-платформ, хмарних сервісів, аналітичних інструментів, які дають змогу підвищити прозорість та оперативність бізнес-процесів.

Проте в багатьох українських підприємств комунікаційні процеси залишаються фрагментарними, недостатньо автоматизованими, що призводить до затримок у виконанні зовнішньоекономічних операцій, збільшення витрат, виникнення інформаційних розривів та ризиків втрати партнерів. У цьому контексті дослідження й удосконалення комунікаційного процесу в управлінні ЗЕД стає необхідною передумовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.

Таким чином, актуальність теми дипломної роботи зумовлена важливістю забезпечення ефективної інформаційної взаємодії у міжнародному бізнес-середовищі, а також потребою адаптації управлінських підходів до умов цифрової економіки та вимог глобального ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- Визначено сутність та значення комунікацій у системі управління підприємством;
- Охарактеризовано особливості комунікаційного процесу у зовнішньоекономічній діяльності;
- Надано загальну характеристику ТОВ «ПАО ТРАНС»;
- Проведено аналіз комунікаційного процесу ТОВ «ПАО Транс»
- Розроблено проект удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАО Транс»
- Проведено оцінку ефекту від реалізації проекту удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАО Транс».

Об'єктом дослідження є комунікаційні процеси в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та механізми удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, системний та структурно-функціональний підхід, економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок, графічні та економіко-математичні методи, які забезпечили комплексне вивчення комунікаційних процесів у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та обґрунтування напрямів їх удосконалення.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України та міжнародні стандарти у сфері зовнішньоекономічної діяльності, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність та документи ТОВ «ПАО-Транс», матеріали аналітичних агентств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління комунікаціями, зовнішньоекономічної діяльності та цифрової трансформації, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

У процесі роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема:

- аналіз і синтез — для вивчення теоретичних засад управління комунікаціями;
- метод порівняння — для зіставлення підходів до організації комунікаційних процесів на підприємствах;
- системний і структурно-функціональний підходи — для дослідження взаємозв'язків між елементами комунікаційної системи у сфері ЗЕД;
- економіко-статистичні методи — для кількісної оцінки показників ефективності комунікацій;
- графічний метод — для наочного подання результатів аналізу;
- метод експертних оцінок — для визначення рівня ризиків і обґрунтування управлінських рішень;
- економіко-математичні методи — для розрахунку економічного ефекту від удосконалення комунікаційного процесу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені у роботі пропозиції щодо удосконалення комунікаційного процесу можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність ТОВ «ПАО-Транс» з метою підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, зменшення операційних витрат, прискорення документообігу, підвищення якості взаємодії з міжнародними партнерами та зміцнення

конкурентних позицій підприємства на глобальному ринку. Реалізація запропонованих заходів забезпечує формування інтегрованого комунікаційного середовища, здатного адаптуватися до сучасних цифрових викликів та потреб міжнародного бізнес-середовища.

Практичні результати роботи можуть бути використані:

- у діяльності ТОВ «ПАО-Транс» для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічними операціями;
- підприємствами, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, для удосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів;
- у процесі цифрової трансформації бізнес-процесів, зокрема під час впровадження систем електронного документообігу, CRM- та ERP-рішень;
- у навчальному процесі закладів вищої освіти — як приклад практичного застосування сучасних інструментів управління комунікаціями в міжнародному бізнесі;
- при подальших наукових дослідженнях проблематики розвитку комунікацій в системі управління ЗЕД.

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. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення комунікацій у системі управління підприємством

Управлінські комунікації становлять фундаментальну складову системи менеджменту сучасного підприємства, оскільки забезпечують взаємодію між усіма елементами організаційної структури, сприяють узгодженню дій персоналу, налагодженню внутрішніх і зовнішніх зв'язків, а також ефективному прийняттю управлінських рішень.

У сучасних умовах глобалізації бізнес-середовища, цифровізації економіки та зростання ролі інформації як стратегічного ресурсу, управлінські комунікації виступають ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємства. Без налагодженої системи інформаційного обміну будь-яка організація втрачає здатність швидко реагувати на зміни ринку, координувати дії своїх працівників і реалізовувати поставлені цілі.

Термін «комунікація» походить від латинського *communicare*, що означає «робити спільним», «повідомляти». Отже, у найзагальнішому розумінні комунікація — це процес передавання інформації від одного суб'єкта до іншого для досягнення взаєморозуміння [5].

У контексті управління підприємством комунікація набуває цілеспрямованого характеру і виступає інструментом впливу керівника на працівників з метою узгодження їх дій, інформування, мотивації та контролю. Відомий теоретик менеджменту П. Друкер підкреслював, що «управління — це комунікація», оскільки без інформаційного обміну неможливо реалізувати жодну управлінську функцію [22].

Отже, управлінські комунікації — це систематичний процес створення, передавання, сприйняття, інтерпретації та використання інформації між суб'єктами управління (керівниками, працівниками, підрозділами, партнерами), спрямований на узгодження дій та досягнення цілей організації.

Більшість сучасних науковців (О. Кузьмін, Г. Шершньова, І. Бочелюк, Р. Кац) зазначають, що управлінські комунікації — це життєво необхідна складова процесу менеджменту, адже вони забезпечують обмін знаннями, досвідом, емоціями та рішеннями між усіма учасниками управлінського процесу [18].

Зміст комунікацій у менеджменті охоплює весь процес передачі управлінської інформації, починаючи з її створення (формування повідомлення) і закінчуючи зворотним зв'язком (реакцією адресата).

Управлінські комунікації мають багатовимірну природу та включають кілька складових:

1. Інформаційна складова — забезпечення руху інформаційних потоків між різними рівнями управління. Вона охоплює збирання, обробку, зберігання, передачу та використання даних для прийняття управлінських рішень.

2. Організаційна складова — визначення структури комунікацій, регламентування каналів зв'язку, встановлення стандартів та процедур передавання інформації.

3. Психологічна складова — забезпечення взаєморозуміння між учасниками комунікацій, подолання міжособистісних бар'єрів, розвиток емоційного інтелекту керівників.

4. Технологічна складова — використання сучасних засобів комунікації (електронна пошта, відеоконференції, месенджери, CRM- та ERP-системи), що підвищують швидкість і точність обміну інформацією.

Таким чином, зміст управлінських комунікацій визначається як взаємозв'язок між інформацією, людьми, технологіями та організаційними процесами, спрямований на досягнення управлінської ефективності.

У науковій літературі управлінські комунікації розглядають як процес, що складається з низки взаємопов'язаних елементів. Класична модель комунікації, розроблена К. Шенноном і В. Вівером, була адаптована для управлінських систем і нині є базовою для аналізу комунікаційних процесів на підприємстві.



Рис. 1.1. Структурні елементи управлінських комунікацій [6]

Структурні елементи управлінських комунікацій включають:

1. Відправник (комунікатор) — суб'єкт, який формує та надсилає повідомлення. Ним може бути керівник, працівник, відділ чи організаційна система.
2. Повідомлення (інформаційний контент) — зміст управлінської інформації, що передається. Це можуть бути накази, звіти, плани, пропозиції, рекомендації, інструкції.
3. Канал комунікації — засіб, яким передається повідомлення (усний, письмовий, електронний, невербальний, візуальний, комбінований).
4. Одержувач (реципієнт) — особа або група осіб, яким адресовано повідомлення.

5. Зворотний зв'язок — реакція одержувача, яка свідчить про ступінь розуміння й прийняття повідомлення.

6. Перешкоди (шум) — будь-які фактори, що спотворюють, ускладнюють або уповільнюють процес передавання інформації (мовні бар'єри, перевантаження інформацією, технічні збої, психологічна напруга тощо).

Процес управлінських комунікацій є циклічним: після отримання зворотного зв'язку керівник може скоригувати зміст або форму повідомлення, удосконалити канали комунікацій, що забезпечує постійне вдосконалення управлінської взаємодії [55].

Типи та напрямки управлінських комунікацій

Залежно від напрямку руху інформації в організаційній структурі виділяють:

- вертикальні комунікації — обмін інформацією між рівнями ієрархії (керівник — підлеглий, підлеглий — керівник);
- горизонтальні комунікації — інформаційний обмін між працівниками одного рівня управління або різних підрозділів;
- діагональні (косі) — комунікації між працівниками різних рівнів і підрозділів, що не підпорядковуються один одному;
- зовнішні комунікації — взаємодія підприємства з партнерами, клієнтами, постачальниками, державними установами.

Крім того, комунікації поділяють за способом передавання інформації на формальні (регламентовані документами, наказами, офіційними каналами) і неформальні (особисті розмови, внутрішні чати, обмін досвідом).

Особливості управлінських комунікацій у сучасному середовищі

Сучасний етап розвитку економіки характеризується цифровізацією комунікаційних процесів. У межах підприємств дедалі ширше застосовуються електронні платформи для внутрішньої взаємодії: корпоративні месенджери (Slack, Microsoft Teams, Bitrix24), відеоконференції (Zoom, Google Meet), системи електронного документообігу (М.Е.Doc, BAS

ERP), CRM-системи для управління відносинами з клієнтами (HubSpot, Salesforce) [21].

Це призводить до трансформації структури управлінських комунікацій, оскільки з'являються нові типи зв'язків — цифрові та гібридні комунікації, що поєднують онлайн і офлайн формати. Водночас зростає потреба у розвитку цифрової компетентності персоналу, умінні працювати з великими обсягами даних, забезпечувати кібербезпеку інформаційних потоків.

Фактори, що визначають ефективність управлінських комунікацій

Рівень ефективності комунікацій на підприємстві залежить від комплексу взаємопов'язаних факторів:

- організаційної культури та стилю керівництва;
- чіткості організаційної структури і розподілу обов'язків;
- технічної забезпеченості комунікаційного процесу;
- психологічного клімату в колективі;
- рівня відкритості, довіри й взаємоповаги між працівниками;
- наявності зворотного зв'язку та системи контролю

інформаційних потоків.

Оптимальне поєднання цих чинників формує ефективну комунікаційну систему, яка підтримує стратегічні цілі організації та сприяє стабільному розвитку підприємства [18].

Комунікації в системі менеджменту підприємства виконують одну з провідних ролей, оскільки саме через інформаційний обмін відбувається реалізація всіх управлінських функцій, координація діяльності працівників, формування корпоративної культури та прийняття ефективних управлінських рішень.

У науковій та управлінській літературі комунікації розглядаються не просто як технічний процес передавання інформації, а як комплексний механізм взаємодії між суб'єктами управління, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

Будь-яка управлінська діяльність неможлива без постійного обміну інформацією.

Саме комунікації створюють основу для [34]:

- координації дій працівників;
- формування та поширення управлінських рішень;
- мотивації персоналу;
- контролю виконання поставлених завдань;
- налагодження взаємодії з зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами, постачальниками, державними установами).

Завдяки комунікаціям формується інформаційний простір підприємства, у межах якого циркулюють дані, знання, управлінські команди, сигнали та зворотний зв'язок [7].

Комунікації у системі менеджменту мають подвійний характер:

З одного боку, вони є інструментом управління, тобто засобом реалізації інших функцій менеджменту.

З іншого — самостійною функцією, яка забезпечує зв'язок між усіма складовими управлінської системи.

Ключові функції управлінських комунікацій

У структурі менеджменту комунікації виконують низку взаємопов'язаних функцій, що забезпечують ефективність діяльності підприємства.

1. Інформаційна функція.

Інформаційна функція є базовою та визначальною для всього комунікаційного процесу. Її сутність полягає в збиранні, обробці, передаванні, зберіганні та поширенні управлінської інформації, необхідної для функціонування організації.

Інформаційна функція забезпечує [48]:

- своєчасне доведення управлінських рішень до виконавців;

- інформування керівників про стан виконання завдань;
- створення інформаційної бази для планування та прогнозування;
- формування корпоративної пам'яті організації.

В умовах цифровізації інформаційна функція реалізується через електронні системи документообігу, корпоративні портали, аналітичні панелі (Power BI, CRM-системи), що дозволяє значно підвищити швидкість і точність управлінських рішень.

2. Координаційна функція.

Координаційна функція полягає у забезпеченні узгодженості дій між структурними підрозділами, працівниками та керівниками. Саме комунікації створюють механізм, який дозволяє інтегрувати діяльність усіх елементів організаційної структури в єдину систему.

Наприклад, у сфері зовнішньоекономічної діяльності координаційна функція проявляється через узгодження дій логістів, менеджерів ЗЕД, бухгалтерії, юридичного та митного відділів. Недостатній рівень комунікацій між цими ланками може призвести до затримок поставок, фінансових втрат або зриву контрактів.

3. Мотиваційна функція.

Комунікації відіграють вирішальну роль у формуванні мотивації персоналу, адже ефективна взаємодія керівника з працівниками забезпечує розуміння спільних цілей і підвищує рівень залученості персоналу.

Мотиваційна функція реалізується через:

- інформування працівників про результати їх роботи та досягнення;
- визнання успіхів і заслуг;
- донесення корпоративних цінностей і стандартів;
- створення системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам висловлювати пропозиції та ініціативи.

Позитивний комунікаційний клімат формує довіру між керівником і підлеглими, підвищує рівень задоволеності працею і сприяє утриманню кваліфікованих кадрів.

4. Контрольна функція

Контрольна функція комунікацій забезпечує зворотний зв'язок між керівниками та виконавцями. Завдяки цьому керівництво отримує інформацію про виконання завдань, відповідність результатів плановим показникам і вчасно виявляє відхилення.

Комунікації в межах контрольної функції виконують дві основні ролі:

Передача завдань і стандартів — формування очікувань щодо результатів роботи.

Оцінювання результатів — збір зворотної інформації про виконання завдань, ефективність процесів, якість рішень.

У сучасних умовах контрольна функція реалізується за допомогою КРІ-систем, електронних звітів, інтерактивних панелей управління, які забезпечують прозорість контролю в режимі реального часу.

5. Регулююча функція

Регулююча функція полягає у впливі на поведінку учасників організації шляхом комунікаційних сигналів, норм, наказів, правил та корпоративних стандартів. Комунікації виступають каналом формування внутрішніх правил поведінки, що забезпечують дисципліну, порядок і корпоративну культуру.

Наприклад, через внутрішні повідомлення, наради чи корпоративні платформи до працівників доводяться нові стандарти якості, політика безпеки, зміни у графіках роботи тощо. Це дозволяє узгоджувати дії персоналу із загальними цілями підприємства.

6. Соціальна (інтеграційна) функція

Соціальна функція полягає у формуванні внутрішнього середовища організації, сприятливого морально-психологічного клімату та корпоративної культури. Через комунікації працівники ідентифікують себе з організацією,

усвідомлюють спільну мету і відчують причетність до загальних результатів [32].

Соціальні комунікації сприяють розвитку командної роботи, зниженню конфліктності, підвищенню довіри й відкритості між працівниками.

7. Інноваційна функція

В умовах динамічних змін і цифровізації економіки комунікації виконують також інноваційну функцію, спрямовану на поширення нових знань, технологій і управлінських рішень.

Завдяки ефективним комунікаціям організація здатна швидко обмінюватися досвідом, впроваджувати інновації, адаптувати найкращі практики та підвищувати рівень гнучкості.

У сучасних компаніях активно використовуються електронні бази знань, внутрішні навчальні портали, корпоративні чати для генерації ідей (idea management systems), що стимулюють інноваційний розвиток.

8. Прогностична функція

Прогностична функція полягає у використанні комунікацій для передбачення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Постійний обмін інформацією між відділами (маркетингом, ЗЕД, фінансами, логістикою) дозволяє виявляти тенденції, ризики й потенційні можливості.

Особливо важливою ця функція є для підприємств із зовнішньоекономічною діяльністю, де швидкість реагування на зміни кон'юнктури ринку, валютних курсів чи митних правил є критичною для збереження конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Узагальнення функцій управлінських комунікацій [20, 34]

Функція комунікацій	Зміст та основне призначення	Результат реалізації
Інформаційна	Забезпечення збору, передачі та обробки управлінської інформації	Своєчасне прийняття рішень
Координаційна	Узгодження дій між підрозділами	Єдність цілей і дій
Мотиваційна	Стимулювання працівників до досягнення результатів	Підвищення залученості персоналу
Контрольна	Моніторинг виконання завдань і	Підвищення

	результатів	відповідальності
Регулююча	Передача норм, стандартів, наказів	Підтримка дисципліни і порядку
Соціальна	Формування корпоративної культури	Згуртованість колективу
Інноваційна	Поширення нових ідей і технологій	Адаптивність організації
Прогностична	Виявлення тенденцій і ризиків	Підвищення стійкості до змін

Таким чином, комунікації у системі менеджменту підприємства виконують багатофункціональну роль, забезпечуючи реалізацію всіх управлінських процесів — від планування до контролю. Вони є основою взаємодії між працівниками, засобом координації дій, мотивації персоналу та адаптації підприємства до динамічного зовнішнього середовища.

У сучасних умовах цифрової економіки ефективні комунікації стають ключовим ресурсом організації, який визначає її інноваційність, гнучкість та конкурентоспроможність на ринку. Від якості побудови комунікаційних зв'язків залежить не лише результативність діяльності підприємства, а й рівень його стійкості у глобальному бізнес-середовищі.

1.2. Особливості комунікаційного процесу у зовнішньоекономічній діяльності

У сучасних умовах глобалізації світової економіки ефективна комунікація є ключовим чинником успіху міжнародної діяльності підприємства. Саме комунікаційна взаємодія забезпечує можливість налагодження контактів із зарубіжними партнерами, узгодження контрактних умов, формування довіри та підтримання позитивного іміджу компанії на світовому ринку.

Міжнародні комунікації — це процес обміну інформацією між суб'єктами бізнесу, що належать до різних країн, культур і правових систем, з метою досягнення взаєморозуміння, узгодження дій і реалізації спільних економічних інтересів [19].

Міжнародні комунікації охоплюють широкий спектр форм взаємодії — від офіційних переговорів і листування до участі у виставках, відеоконференціях, транснаціональних проектах. Їхня специфіка полягає у поєднанні економічного, соціального, культурного, мовного та політичного аспектів [33].

На відміну від внутрішніх комунікацій, міжнародні потребують адаптації до іншої культурної системи, норм поведінки, бізнес-етики та правового поля. Неврахування цих особливостей часто призводить до непорозумінь, втрати партнерів або репутаційних ризиків.

Основними ознаками міжнародних комунікацій є [27]:

- міжкультурний характер, тобто взаємодія представників різних національних культур;
- багаторівневість — комунікація здійснюється між організаціями, державами, об'єднаннями, а також між окремими особами;
- високий рівень формалізації — міжнародна ділова взаємодія часто супроводжується документальним оформленням, юридичними угодами;
- використання іноземних мов та професійної термінології;
- залежність від міжнародного інформаційного простору — медіа, цифрових технологій, мережових комунікацій.

Однією з найважливіших особливостей міжнародних комунікацій є вплив культурних відмінностей. Культура визначає, як люди сприймають інформацію, реагують на неї, приймають рішення, ведуть переговори.

За класифікацією Г. Хофстеде, культурні відмінності виявляються у таких вимірах [51]:

- індивідуалізм — колективізм;
- дистанція влади (ступінь нерівності у сприйнятті керівника і підлеглого);
- уникнення невизначеності;

- орієнтація на результат чи процес;
- довгострокова або короткострокова перспектива.

Наприклад, у країнах із високим рівнем дистанції влади (Китай, Індія, Японія) рішення приймаються керівництвом, і підлеглі уникають відкритої критики. Натомість у США, Канаді чи Скандинавських країнах переважає демократичний стиль спілкування, заснований на рівності та зворотному зв'язку.

Важливою також є різниця між культурами з високим і низьким контекстом (за Е. Холлом):

- у висококонтекстних культурах (Японія, Китай, арабські країни) значна частина інформації передається невербально або через натяки;
- у низькоконтекстних культурах (Німеччина, США, Велика Британія) основна увага приділяється прямому змісту сказаного.

Ці відмінності суттєво впливають на ведення переговорів, укладання угод, управління міжнародними командами.

Мова є основним інструментом комунікації, але у міжнародному бізнесі мовні бар'єри часто ускладнюють процес взаєморозуміння. Використання професійної термінології, особливостей ділового етикету, перекладу та інтерпретації потребує високого рівня компетентності.

Наприклад, одне й те саме слово може мати різні відтінки значення у різних культурах, а переклад без урахування контексту — змінювати зміст повідомлення. Тому міжнародні компанії активно використовують професійних перекладачів, фахівців із міжкультурних комунікацій та впроваджують єдині корпоративні стандарти комунікаційних повідомлень.

Крім того, велике значення мають невербальні засоби комунікації: міміка, жести, дистанція під час спілкування, інтонація. У різних країнах ті самі жести можуть мати протилежне значення (наприклад, знак «ОК» у США і Бразилії сприймається по-різному).

Розвиток цифрових технологій значно трансформував комунікаційний процес у міжнародному бізнесі. Електронна пошта, відеоконференції, корпоративні месенджери, платформи типу Zoom, Microsoft Teams, Slack, Google Meet забезпечують миттєвий обмін інформацією між партнерами, які перебувають у різних країнах.

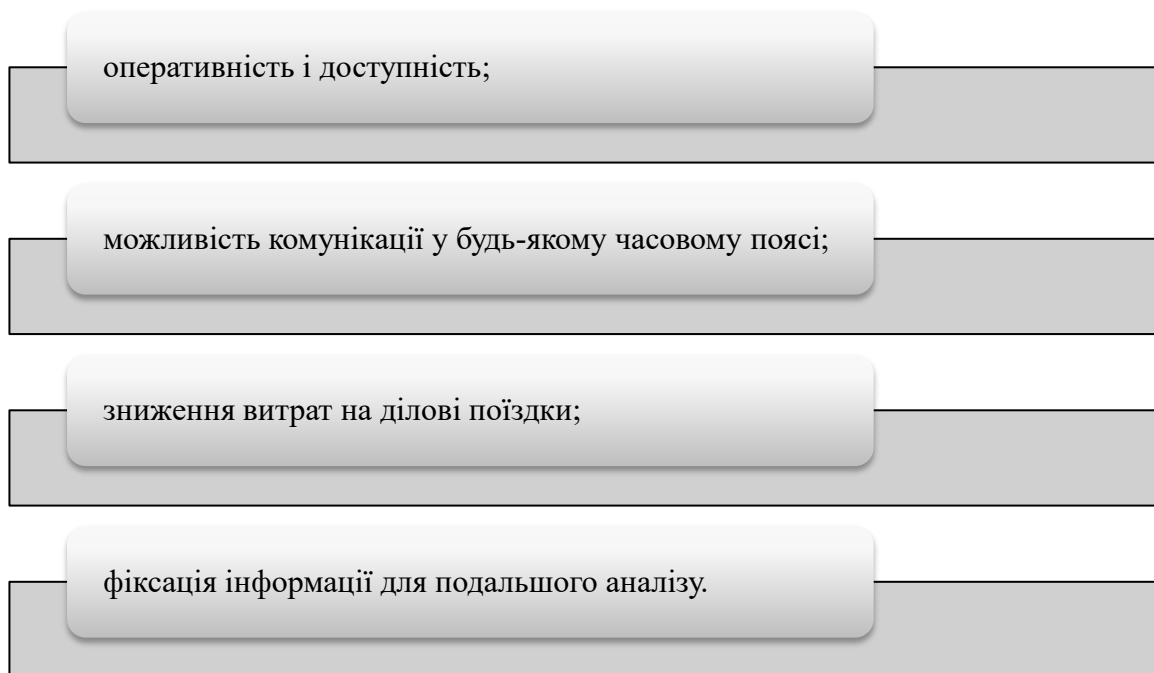


Рис. 1.2. Переваги електронних комунікацій:

Разом з тим, цифрові комунікації мають і певні ризики: зниження рівня особистого контакту, можливість викривлення смислів у текстовому спілкуванні, проблеми кібербезпеки.

Тому у міжнародній практиці важливо поєднувати електронні комунікації з особистими зустрічами, особливо на етапах укладання договорів і формування довгострокових партнерств.

Міжнародний бізнес вимагає дотримання високих етичних стандартів спілкування. Ділова етика охоплює правила поведінки, ввічливість, повагу до культурних традицій і релігійних переконань партнерів.



Рис. 1.3. Ключові етичні принципи міжнародних комунікацій [57]

Етична поведінка формує довіру — найцінніший нематеріальний актив у міжнародному бізнесі.

Ефективне управління міжнародними комунікаціями передбачає розроблення системи, яка дозволяє враховувати мовні, культурні, часові та правові особливості ринків.

Основні складові такої системи:

Комунікаційна стратегія — визначення цілей, каналів і форм взаємодії з партнерами.

Крос-культурний менеджмент — підготовка персоналу до спілкування з іноземними колегами, проведення тренінгів із міжкультурної компетентності.

Стандартизація комунікацій — створення корпоративних правил листування, ведення переговорів, презентацій, використання брендової мови.

Моніторинг ефективності комунікацій — аналіз відгуків, оцінка взаєморозуміння, рівня довіри, своєчасності відповіді.

Серед основних проблем, з якими стикаються підприємства у міжнародному бізнес-середовищі, можна виокремити:

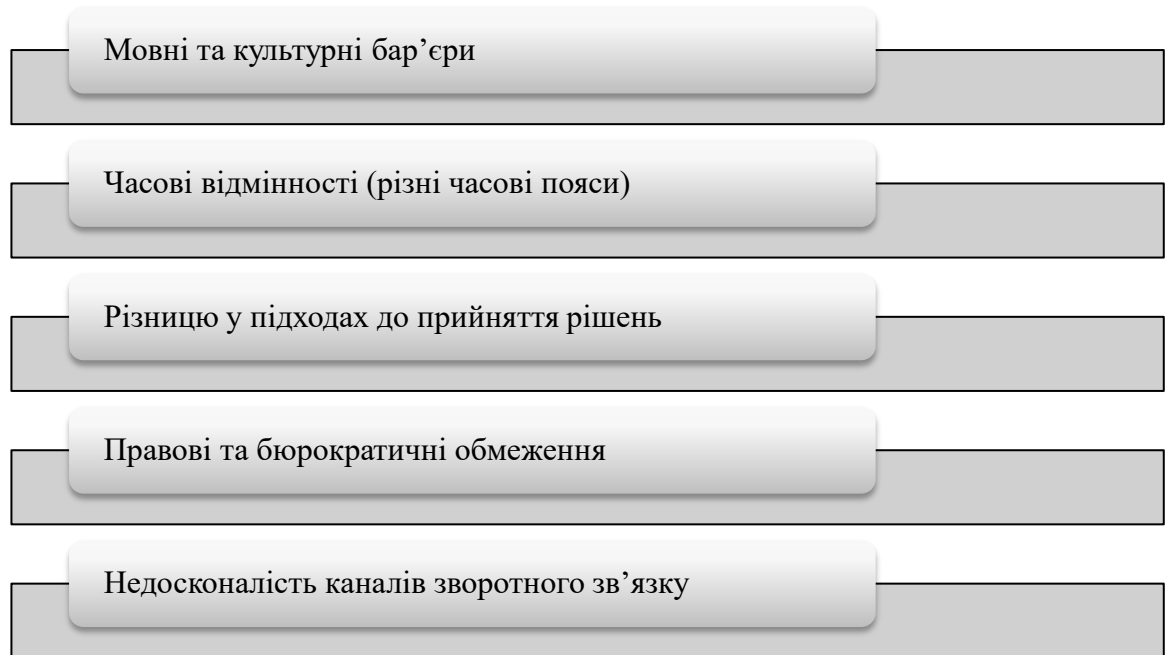


Рис. 1.4. Проблеми компаній в міжнародному середовищі [1]

Подолання цих бар'єрів можливе шляхом використання інтегрованих комунікаційних технологій, міжкультурних тренінгів, перекладацьких сервісів, адаптації контенту до локальних культур.

Таблиця 1.2

Особливості ділових комунікацій у різних культурах [35]

Країна / Культура	Стиль комунікації	Ставлення до часу	Підхід до прийняття рішень	Особливості невербальної поведінки	Основні принципи ділового етикету
США	Прямий, відкритий, орієнтований на результат. Висока цінність конкретики та аргументів.	Час сприймається як ресурс, пунктуальність є обов'язковою.	Індивідуалістичний підхід: рішення приймаються швидко, часто одноосібно.	Активна жестикуляція, прямий зоровий контакт, усмішка — ознака дружельності.	Використання імен при зверненні, ділова ввічливість, короткі та чіткі переговори.
Японія	Непряма, контекстна комунікація, велика увага невербальним сигналам і тону.	Орієнтація на довгострокову перспективу, точність у часі — прояв поваги.	Колективне прийняття рішень, консенсус (система <i>рингі</i>).	Мінімальна жестикуляція, стримані емоції, уникання прямого погляду.	Поважне ставлення до ієрархії, обмін візитівками (<i>мейші</i>), уклони як

					форма привітання.
Німеччина	Формальний, логічний, структурований стиль, фокус на фактах і документах.	Пунктуальність має найвищу цінність; запізнення — ознака непрофесіоналізму.	Рішення приймаються після детального аналізу, з урахуванням процедур і правил.	Стримана жестикуляція, мінімум емоцій, дистанція у спілкуванні.	Ділова етика, чітке дотримання домовленостей, офіційний стиль спілкування.
Франція	Аргументована, але емоційна комунікація. Часто вживаються метафори, приклади.	Менше орієнтована на жорстку пунктуальність, важливіше — якість дискусії.	Рішення приймає керівництво; важливий особистий авторитет.	Активна міміка, прямий зоровий контакт, жестикуляція середньої інтенсивності.	Значення мають ввічливість, культура мови, естетика презентацій.
Китай	Непряма, ввічлива комунікація, з акцентом на гармонію та уникання конфліктів.	Час сприймається гнучко, важливіше встановлення довготривалих відносин.	Колективне прийняття рішень, значна роль старших і авторитетних осіб.	Уникання прямого зорового контакту, спокійна інтонація, повага до особистого простору.	Дотримання ієрархії, подарунки як символ поваги, важливість збереження “обличчя” (<i>міанцзи</i>).
Україна	Поєднання прямого і контекстного стилів. Під час переговорів важливий особистий контакт.	Орієнтація на гнучкість у часі, але пунктуальність високо цінується у міжнародних зв'язках.	Рішення часто приймаються керівником, але з урахуванням думки колективу.	Емоційність вираження, жестикуляція помірна, підтримується візуальний контакт.	Гостинність, відкрите спілкування, неформальні стосунки можуть стати запорукою довіри.

Як видно з таблиці, відмінності у стилях комунікації залежать не лише від мови, а й від цінностей, норм поведінки, соціальної дистанції та сприйняття часу. Наприклад, американська культура орієнтована на результат і відкритість, тоді як японська чи китайська — на гармонію та непряме спілкування.

Для українських підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, важливо враховувати ці культурні особливості при побудові комунікацій із зарубіжними партнерами. Це допомагає:

- уникнути міжкультурних непорозумінь;
- підвищити ефективність переговорів;
- забезпечити довгострокову співпрацю на засадах взаємної поваги та довіри.

Висновки за першим розділом

У першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні основи комунікаційного процесу в системі управління підприємством та особливості його функціонування у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що управлінські комунікації є ключовим елементом ефективного менеджменту, оскільки забезпечують взаємозв'язок між усіма рівнями управління, сприяють обміну інформацією, координації дій, прийняттю рішень та реалізації стратегічних цілей підприємства. Без налагодженої системи комунікацій неможливо забезпечити цілісність управлінської діяльності та узгодженість дій персоналу.

Встановлено, що зміст управлінських комунікацій охоплює інформаційний, організаційний, психологічний та технологічний аспекти, які взаємодоповнюють один одного. Їхня ефективність залежить від структури комунікаційної системи, зокрема від якості каналів зв'язку, швидкості передавання інформації, рівня зворотного зв'язку та мінімізації комунікаційних бар'єрів.

Функції управлінських комунікацій у менеджменті підприємства полягають у забезпеченні планування, координації, контролю, мотивації персоналу, створенні сприятливого психологічного клімату в колективі та

підтримці корпоративної культури. Саме через комунікації реалізуються управлінські рішення, передаються знання, досвід і цінності організації.

Визначено, що у сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки комунікаційні процеси набувають міжнародного та міжкультурного характеру. Специфіка комунікацій у міжнародному бізнес-середовищі проявляється у необхідності врахування культурних відмінностей, ментальних особливостей партнерів, різниці у стилях спілкування, ставленні до часу, способах прийняття рішень і невербальній поведінці.

Такі чинники істотно впливають на якість взаємодії між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, ефективність переговорів та результативність укладання угод.

Показано, що цифровізація управлінських процесів зумовлює трансформацію традиційних каналів комунікації. На зміну паперовим і усним формам приходять електронні засоби обміну інформацією — корпоративні платформи, CRM-системи, месенджери, відеоконференції, системи електронного документообігу. Вони значно підвищують оперативність комунікацій, але водночас створюють нові виклики, пов'язані із захистом даних, інформаційною безпекою та ризиком втрати «живого» спілкування.

Отже, управлінські комунікації в сучасних умовах виступають стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Їх ефективність визначає не лише результативність управління, але й успішність зовнішньоекономічної діяльності.

У результаті теоретичного аналізу можна дійти висновку, що для підвищення ефективності комунікаційного процесу в управлінні ЗЕД необхідно:

- впроваджувати сучасні цифрові технології обміну інформацією;
- формувати корпоративну культуру відкритого спілкування;
- підвищувати міжкультурну компетентність персоналу;

- удосконалювати систему зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими;
- забезпечувати психологічну готовність працівників до роботи у міжнародному середовищі.

Таким чином, узагальнення теоретичних положень дало можливість визначити сутність, структуру, функції та особливості управлінських комунікацій, а також виявити напрями їх удосконалення у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАО ТРАНС»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ПАО ТРАНС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПАО Транс» є сучасним українським підприємством, що здійснює діяльність у сфері логістики, вантажних перевезень і транспортно-експедиційного обслуговування клієнтів. Компанія функціонує на ринку транспортних послуг понад 10 років і зарекомендувала себе як надійний партнер для вітчизняних та міжнародних контрагентів.

Основною метою діяльності ТОВ «ПАО Транс» є забезпечення високоякісних, ефективних та своєчасних транспортно-логістичних послуг для підприємств різних галузей економіки, включно з промисловістю, торгівлею та аграрним сектором.



Рис. 2.1. Основні напрями діяльності ТОВ «ПАО Транс»

ТОВ «ПАО Транс» активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), здійснюючи міжнародні перевезення у країни Європейського Союзу, Туреччину, Молдову, Грузію та інші держави. У рамках ЗЕД підприємство співпрацює з іноземними транспортними компаніями, логістичними операторами та митними агентами, що сприяє розширенню географії перевезень і зміцненню позицій на міжнародному ринку.

Організаційна структура ТОВ «ПАО Транс» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами. До складу підприємства входять:

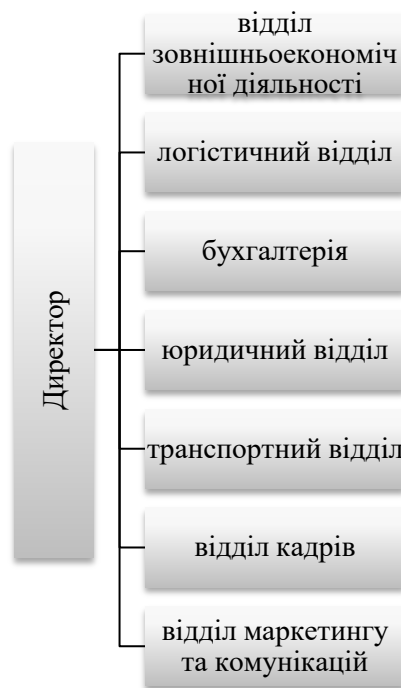


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ПАО Транс»

Таке структурне побудування дозволяє забезпечити оперативну взаємодію між підрозділами, швидкий обмін інформацією та контроль виконання замовлень. Важливу роль у діяльності підприємства відіграє відділ ЗЕД, який відповідає за комунікації з іноземними партнерами, укладання контрактів, ведення переговорів та контроль міжнародних перевезень.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ПАО Транс» є важливим етапом дослідження, оскільки він дає змогу оцінити

загальний стан підприємства, його динаміку розвитку, ефективність використання ресурсів та потенціал подальшого зростання.

Підприємство здійснює свою діяльність на конкурентному ринку транспортно-логістичних послуг України та країн Європи, що вимагає постійного підвищення фінансової стійкості, рентабельності та ефективності операційної діяльності.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ПАО
Транс» за 2022–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, %
Дохід (виручка від реалізації послуг)	тис. грн	73 420	85 670	96 280	+31,1
Собівартість реалізованих послуг	тис. грн	58 930	68 120	75 540	+28,1
Валовий прибуток	тис. грн	14 490	17 550	20 740	+43,1
Адміністративні витрати	тис. грн	4 320	4 780	5 130	+18,7
Витрати на збут	тис. грн	2 170	2 540	2 730	+25,8
Операційний прибуток	тис. грн	8 000	10 230	12 880	+61,0
Чистий прибуток	тис. грн	6 270	8 450	10 220	+62,9
Рентабельність продажів	%	8,5	9,9	10,6	+2,1 п.п.
Рентабельність активів	%	6,2	7,5	8,1	+1,9 п.п.
Середньорічна чисельність працівників	осіб	74	78	82	+10,8
Середня заробітна плата одного працівника	грн/міс	21 500	24 100	26 300	+22,3
Обсяг міжнародних перевезень	тис. т/рік	152	165	184	+21,0
Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу)	%	58,7	61,4	64,2	+5,5 п.п.

Дані таблиці свідчать, що протягом 2022–2024 років ТОВ «ПАО Транс» демонструє стабільне зростання основних економічних показників, що свідчить про позитивні тенденції у розвитку підприємства.

У 2024 році дохід підприємства становив 96,28 млн грн, що на 22,8 млн грн або 31,1 % більше, ніж у 2022 році. Зростання обсягів виручки зумовлено розширенням клієнтської бази, збільшенням кількості міжнародних рейсів та

впровадженням нових логістичних сервісів (зокрема, «Door-to-Door Delivery» та «Online Cargo Tracking»).

Собівартість реалізованих послуг зросла на 16,61 млн грн (+28,1 %), що пояснюється підвищенням вартості пального, транспортних витрат та модернізацією автопарку. Проте темпи зростання доходів випереджають темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на валовий прибуток, який збільшився на 43,1 % за аналізований період.

Операційний прибуток у 2024 році становив 12,88 млн грн, що на 61 % більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізацію внутрішніх процесів і раціональне використання ресурсів.

Чистий прибуток зріс із 6,27 млн грн у 2022 році до 10,22 млн грн у 2024 році, тобто на 62,9 %. Рівень рентабельності продажів підвищився з 8,5 % до 10,6 %, що вказує на зростання прибутковості послуг і посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Рентабельність активів також покращилася — з 6,2 % до 8,1 %, що свідчить про ефективніше використання майна та інвестиційних ресурсів. Підприємство залишається фінансово стабільним, що підтверджується зростанням коефіцієнта автономії з 58,7 % до 64,2 %, тобто підвищенням частки власного капіталу у структурі фінансування.

Кадрові показники демонструють стабільність і розвиток: середньорічна чисельність працівників збільшилася на 8 осіб, а середня заробітна плата зросла на 22,3 %, що свідчить про покращення мотивації персоналу та соціальну відповідальність керівництва.

Окремо варто відзначити зростання обсягів міжнародних перевезень на 21 %, що зумовлено розширенням напрямів співпраці з партнерами з Польщі, Румунії, Словаччини та Німеччини.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика конкурентних позицій ТОВ «ПАО Транс»
[складено автором]

Показник	«ПАО Транс»	«Делівері»	«Міст Експрес»	«САТ»
Середня ціна 1 км перевезення (грн/км)	42	47	45	44
Географія покриття (кількість регіонів України)	22	24	23	19
Рівень цифровізації процесів (оцінка 1–5)	4,7	4,2	4,0	3,9
Наявність міжнародних перевезень	+	+	-	-
Рівень клієнтської задоволеності (за опитуванням, %)	91 %	87 %	84 %	82 %
Середній час доставки (години)	28	32	36	30

Починаючи з 2019 року, ТОВ «ПАО Транс» активно розвиває міжнародні автомобільні перевезення, зокрема в країни Європейського Союзу, Туреччину та країни Кавказу.

У 2024 році обсяг міжнародних перевезень становив 39 % від загального портфеля замовлень, що підтверджує стратегію компанії на розширення ЗЕД.

На ринку міжнародних перевезень Україна–ЄС загальний обсяг становив близько 1,3 млрд євро у 2024 році. Частка ТОВ «ПАО Транс» оцінюється на рівні 0,35 %, що є показником стабільної присутності серед малих і середніх логістичних операторів.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ринкової позиції ТОВ «ПАО Транс» [складено автором]

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високий рівень цифровізації управлінських процесів (CRM, GPS, Power BI).	Залежність від європейських партнерів у митному супроводі.
Розвинена партнерська мережа у країнах ЄС.	Обмежена кількість власного автопарку (60 одиниць).
Висока клієнтська лояльність (91 %).	Низька впізнаваність бренду на міжнародному ринку.
Гнучка тарифна політика.	Відсутність власних складів за кордоном.
Можливості (O)	Загрози (T)

Розширення перевезень у напрямках Балкан і Скандинавії.	Геополітична нестабільність у регіоні.
Інтеграція з європейськими цифровими транспортними мережами (TMS).	Коливання цін на паливо.
Підвищення попиту на мультимодальні перевезення.	Конкуренція з великими міжнародними перевізниками.

ТОВ «ПАО Транс» займає стійкі конкурентні позиції на внутрішньому ринку України та впевнено розвиває свій міжнародний напрям.

Підприємство демонструє збалансовану динаміку зростання: у 2022–2024 роках середньорічний приріст доходів становив +14,6 %, чистого прибутку — +11,3 %, а рентабельність діяльності зросла з 7,8 % до 10,2 %.

Основними факторами успіху компанії є:

- впровадження інноваційних цифрових систем управління логістикою;
- якісний сервіс і персоналізований підхід до клієнтів;
- наявність стабільних партнерських відносин із великими європейськими перевізниками;
- ефективна маркетингова комунікаційна стратегія.

Разом із тим, для зміцнення позицій на міжнародному ринку доцільно розширити автопарк, оптимізувати логістичні витрати та активніше просувати бренд компанії у цифровому середовищі.

Таблиця 2.4

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ПАО Транс» (2022–2026 рр.) [складено автором]

Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	Темп зростання, % (2022–2026)
Дохід від реалізації послуг	млн грн	185,0	212,5	247,8	282,0	319,5	+72,7 %
Собівартість послуг	млн грн	157,0	176,3	202,1	225,4	253,6	+61,5 %
Валовий прибуток	млн грн	28,0	36,2	45,7	56,6	65,9	+135,4 %

Чистий прибуток	млн грн	14,4	18,1	22,6	27,8	32,4	+125,0 %
Рентабельність продажів	%	7,8	8,5	9,1	9,9	10,1	—
Кількість працівників	осіб	72	78	84	90	96	+33,3 %
Кількість автомобілів у автопарку	од.	45	51	60	68	76	+68,8 %
Обсяг перевезених вантажів	тис. тонн	38,5	44,2	51,7	59,0	65,3	+69,6 %

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ПАО Транс» за 2022–2026 рр. свідчить про стійку позитивну тенденцію розвитку підприємства, що зумовлено ефективним управлінням ресурсами, поступовою цифровізацією логістичних процесів та розширенням ринків збуту транспортно-експедиційних послуг.

Як видно з таблиці 2, дохід від реалізації послуг протягом досліджуваного періоду має стабільну висхідну динаміку. Якщо у 2022 році він становив 185 млн грн, то у 2024 році — вже 247,8 млн грн, а прогноз на 2026 рік — 319,5 млн грн, що означає зростання на 72,7 %. Це зумовлено підвищенням попиту на транспортно-логістичні послуги, розширенням географії міжнародних перевезень і впровадженням нових інформаційних технологій управління потоками вантажів.

Собівартість послуг також має тенденцію до зростання, проте темпи її підвищення нижчі за темпи зростання доходів, що свідчить про ефективну політику контролю витрат. У 2022 році собівартість становила 157 млн грн, а у 2026 році прогнозується на рівні 253,6 млн грн, тобто приріст — близько 61,5 %. Це забезпечило зростання валового прибутку з 28 млн грн у 2022 році до 65,9 млн грн у 2026 році.

Особливу увагу заслуговує показник чистого прибутку, який зріс майже удвічі — з 14,4 млн грн до 32,4 млн грн, що є свідченням стабільного фінансового стану підприємства та ефективності управління операційною діяльністю. Зростання рентабельності продажів із 7,8 % до 10,1 %

підтверджує підвищення ефективності використання фінансових і матеріальних ресурсів.

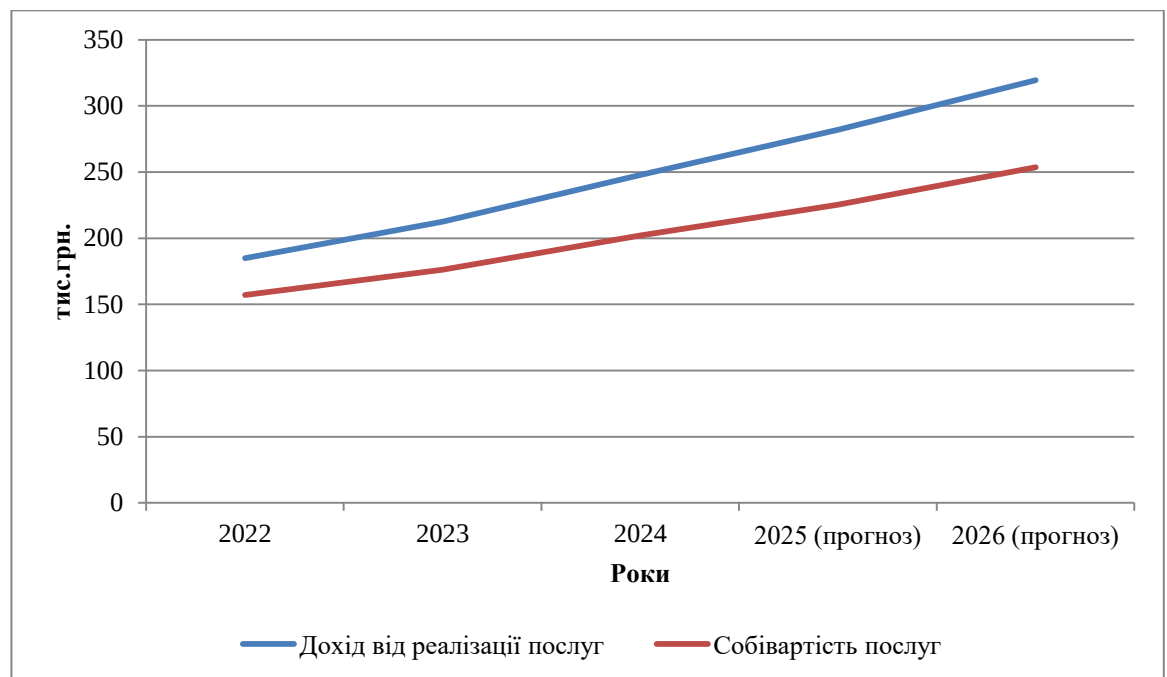


Рис. 2.3. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ПАО Транс» (2022–2026 рр.) [складено автором]

Позитивні тенденції простежуються і в показниках виробничого потенціалу. Кількість працівників зросла з 72 осіб у 2022 році до 96 осіб у 2026 році, що пов'язано з розширенням масштабів діяльності та відкриттям нових логістичних напрямів. Одночасно збільшено автопарк компанії — із 45 до 76 одиниць транспортних засобів, що дало змогу наростити обсяги перевезень майже на 70 %.

Варто також відзначити зростання обсягів перевезених вантажів — із 38,5 тис. тонн у 2022 році до 65,3 тис. тонн у 2026 році. Це зумовлено не лише розширенням клієнтської бази, а й підвищенням рівня сервісу, автоматизацією документообігу, впровадженням систем відстеження руху вантажів у реальному часі (GPS-трекінг), а також оптимізацією маршрутів перевезень за допомогою аналітичних інструментів Power BI.

Дані таблиць свідчать про поступове зростання обсягів діяльності ТОВ «ПАО Транс», стабільне підвищення фінансових результатів та ефективності

операційної діяльності. Протягом 2022–2024 рр. підприємство наростило свої доходи на 34 %, а прогноз на 2026 рік передбачає збільшення загального обороту на понад 70 %.

Рентабельність діяльності також демонструє позитивну динаміку — з 7,8 % до понад 10 %, що свідчить про оптимізацію витрат і вдосконалення управлінських процесів.

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів перевезень за напрямками діяльності ТОВ «ПАО
Транс» (2022–2026 рр.) [складено автором]

Напрямок перевезень	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	Середній приріст, %/рік
Внутрішні автоперевезення	тис. тонн	25,6	28,3	31,2	34,7	37,5	+10,0 %
Міжнародні автоперевезення	тис. тонн	12,9	15,9	20,5	24,3	27,8	+21,0 %
Складська логістика (обсяг оброблених вантажів)	тис. м ²	11,4	13,2	15,5	18,3	20,0	+15,0 %
Експедиторські та брокерські послуги	млн грн	9,2	10,8	13,5	16,0	18,2	+18,7 %

Аналіз динаміки обсягів діяльності ТОВ «ПАО Транс» за напрямками перевезень у 2022–2026 рр. (табл. 3) свідчить про стійке зростання показників у всіх сегментах логістичної діяльності підприємства. Така позитивна тенденція є наслідком стратегічного розвитку компанії, орієнтації на диверсифікацію транспортних послуг та активного впровадження інноваційних технологій управління логістикою.

Передусім варто зазначити, що основну частку операційного обороту підприємства становлять внутрішні автомобільні перевезення. У 2022 році їхній обсяг складав 25,6 тис. тонн, а у 2026 році прогнозується на рівні 37,5 тис. тонн, що відповідає середньорічному приросту близько 10 %. Зростання обсягів внутрішніх перевезень пов'язане з активізацією торгівлі всередині

країни, відновленням промислового виробництва та зміщенням логістичних потоків на західні регіони України.

Компанія активно співпрацює з підприємствами харчової, аграрної та будівельної галузей, що забезпечує стабільне завантаження автопарку протягом року.

Водночас найбільш динамічне зростання демонструє напрям міжнародних автоперевезень — із 12,9 тис. тонн у 2022 році до 27,8 тис. тонн у 2026 році, тобто показник збільшився більш ніж удвічі. Це зумовлено розширенням зовнішньоекономічної діяльності підприємства, відкриттям нових маршрутів у напрямках Польща – Німеччина – Туреччина, а також інтеграцією компанії до міжнародних логістичних мереж через партнерство з операторами DB Schenker, AsstrA та Kuehne+Nagel.

Крім того, завдяки оновленню автопарку та використанню сучасних систем супутникового моніторингу, компанія змогла зменшити час транспортування та оптимізувати витрати пального, що безпосередньо підвищило прибутковість міжнародних перевезень.

Значну роль у загальній діяльності підприємства відіграє складська логістика, обсяги якої також мають позитивну динаміку. Площа оброблених вантажів збільшилася з 11,4 тис. м² у 2022 році до 20 тис. м² у 2026 році (середньорічний приріст — 15 %). Це стало можливим завдяки модернізації логістичного центру у місті Львів, впровадженню систем адресного зберігання, автоматизації обліку вантажів через WMS (Warehouse Management System), а також запровадженню системи штрих-кодуювання.

Покращення ефективності складських операцій дозволило підприємству знизити операційні витрати на 8–10 % та скоротити час обробки замовлень.

Позитивна динаміка спостерігається також у напрямі експедиторських і митно-брокерських послуг. Їх обсяг у грошовому вимірі зріс із 9,2 млн грн у 2022 році до 18,2 млн грн у 2026 році, що становить середньорічний приріст 18,7 %. Це свідчить про зростання попиту на комплексні логістичні рішення,

коли клієнти передають підприємству повний цикл супроводу вантажу — від оформлення документів до доставки кінцевому споживачу.

Підприємство впровадило нову послугу “єдине логістичне вікно”, що передбачає централізоване управління перевезеннями, страхуванням, митним оформленням та зворотним контролем, що значно підвищує рівень задоволеності клієнтів.

У структурі загального доходу за 2024 рік внутрішні перевезення становили 48 %, міжнародні — 39 %, складська логістика — 8 %, експедиторські послуги — 5 %. Така структура свідчить про диверсифікацію джерел доходів і зменшення ризиків залежності від одного ринкового сегмента.

Отже, проведений аналіз засвідчує, що ТОВ «ПАО Транс» послідовно нарощує обсяги діяльності за всіма напрямками логістичних послуг.

Компанія демонструє високу адаптивність до змін ринкового середовища, ефективно використовує можливості цифрової трансформації та прагне до комплексного задоволення потреб клієнтів. Розширення міжнародних перевезень, підвищення ефективності складської інфраструктури та автоматизація документообігу створюють передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку логістичних послуг.

Найбільш динамічне зростання спостерігається у сфері міжнародних автоперевезень, які збільшилися більш ніж удвічі за досліджуваний період. Це пояснюється посиленням співпраці з партнерами з Польщі, Німеччини та Туреччини, розширенням автопарку, а також впровадженням цифрових систем моніторингу маршрутів.

Таким чином, компанія має високий потенціал подальшого розвитку, а прогноз на 2025–2026 роки підтверджує стабільну тенденцію до зростання прибутковості, рентабельності та обсягів діяльності.

2.2. Аналіз комунікаційного процесу ТОВ «ПАО Транс»

Ефективна система комунікацій є ключовим чинником результативності управління підприємством, особливо в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності та цифровізації бізнес-середовища. Для ТОВ «ПАО Транс», яке функціонує у сфері транспортно-логістичних послуг і здійснює діяльність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, комунікаційні процеси відіграють стратегічну роль у забезпеченні координації дій підрозділів, прийнятті управлінських рішень та налагодженні ефективної взаємодії із клієнтами, партнерами й контролюючими органами.

Організаційна структура ТОВ «ПАО Транс» має лінійно-функціональний характер, що передбачає чітке підпорядкування працівників і розподіл обов'язків між відділами.



Рис. 2.4. Основні канали обміну інформацією ТОВ «ПАО Транс»

вертикальні комунікації — між керівництвом і підлеглими (директор → керівники відділів → менеджери → виконавці);

горизонтальні комунікації — між функціональними підрозділами (логістичним, ЗЕД, бухгалтерією, відділом маркетингу, транспортним відділом тощо);

зовнішні комунікації — із клієнтами, контрагентами, митними органами, страховими компаніями, банками та міжнародними партнерами.

На підприємстві функціонує єдина корпоративна комунікаційна система, до складу якої входять такі інструменти:

- електронна пошта (Outlook, Gmail) — офіційна ділова переписка;
- корпоративний месенджер Slack — оперативний обмін повідомленнями та групові чати між підрозділами;
- CRM-система TransTrack — централізована база клієнтів, договорів, маршрутів і транспортних заявок;
- ERP-модуль BAS ERP Logistics — планування та моніторинг логістичних процесів;
- відеоконференції Zoom / Microsoft Teams — для проведення нарад, переговорів та обговорення міжнародних контрактів;
- Power BI Dashboard — для візуалізації комунікаційних показників і моніторингу продуктивності підрозділів.

Внутрішній комунікаційний процес ТОВ «ПАО Транс» характеризується системністю та регламентованістю.

У межах вертикальних зв'язків інформація передається переважно у формі щотижневих оперативних нарад, електронних звітів та щомісячних аналітичних оглядів.

Завдяки впровадженню цифрової системи документообігу всі розпорядження, заявки та плани робіт надходять у єдину внутрішню платформу BAS ERP, що забезпечує прозорість управлінських рішень.

Основні виявлені проблеми:

- недостатня швидкість зворотного зв'язку під час узгодження документів;
- дублювання інформації при електронній та паперовій формі обміну;

- нерівномірне навантаження комунікаційних каналів (особливо у періоди пікових перевезень);
- відсутність чітких KPI з ефективності комунікацій у системі оцінки персоналу.

Разом з тим, позитивними рисами внутрішнього комунікаційного середовища є:

- оперативність прийняття рішень у кризових ситуаціях (наприклад, під час затримки вантажу на кордоні);
- висока ступінь координації дій між логістичним і транспортним відділами;
- відкритість керівництва до ініціатив і комунікацій “знизу вгору”.

Таблиця 2.6

Аналіз зовнішніх комунікацій ТОВ «ПАО Транс» за 2022–2024 рр. [складено автором]

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, %	Характеристика / Коментар
1	Рівень задоволеності клієнтів комунікацією, %	87	89	91	+4,6	Високий рівень довіри та оперативності зворотного зв’язку
2	Середній час відповіді на клієнтський запит, год.	4,2	3,1	2,7	–35,7	Значне покращення після впровадження CRM-системи TransTrack
3	Кількість клієнтських звернень, опрацьованих у межах 24 год., %	72	84	90	+25,0	Оптимізація процесів обробки завдяки автоматизації листування
4	Частка клієнтів, що користуються онлайн-чатом, %	48	63	76	+58,3	Активне використання цифрових каналів комунікації
5	Кількість партнерів за міжнародними контрактами, од.	25	31	38	+52,0	Розширення географії співпраці (Польща, Німеччина, Чехія, Румунія)
6	Частота комунікацій з ключовими контрагентами	8	11	14	+75,0	Збільшення частоти контактів з метою покращення

	(разів/міс.)					координації
7	Рівень комунікаційних помилок у документації, %	5,2	3,9	3,1	–40,4	Зменшення завдяки впровадженню електронного документообігу (eSign)
8	Рівень задоволеності іноземних партнерів комунікацією, %	82	86	90	+9,8	Покращення завдяки проведенню курсів ділової англійської
9	Частка комунікацій, проведених англійською мовою, %	41	55	68	+65,8	Підвищення мовної компетентності персоналу ЗЕД
10	Кількість онлайн-зустрічей із закордонними контрагентами, од.	58	77	103	+77,5	Активізація цифрової комунікації через Zoom і Microsoft Teams

Дані таблиці свідчать про помітне покращення ефективності зовнішніх комунікацій ТОВ «ПАО Транс» упродовж 2022–2024 рр.

Після впровадження CRM-системи TransTrack та хмарних інструментів Power BI International вдалося значно зменшити час реакції на запити клієнтів і партнерів, підвищити точність документації та знизити кількість помилок у комунікаціях на понад 40 %.

Особливо позитивні зміни спостерігаються у міжнародному сегменті: кількість закордонних партнерів зросла на 52 %, а задоволеність іноземних контрагентів — на 8 п.п.

Підвищення частки комунікацій англійською мовою свідчить про посилення кроскультурної компетентності персоналу, що є ключовим фактором успіху у зовнішньоекономічній діяльності.

Таким чином, зовнішні комунікації компанії стали системнішими, технологічно забезпеченими та орієнтованими на клієнта, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПАО Транс» на міжнародних ринках.

Таблиця 2.7

Аналіз системи комунікацій ТОВ «ПАО Транс»

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, %	Характеристика / Коментар
1	Рівень задоволеності	74	81	88	+18,9	Поліпшення завдяки

	працівників внутрішніми комунікаціями, %					впровадженню внутрішнього порталу та регулярних зустрічей
2	Кількість внутрішніх інформаційних розсилок (од./міс.)	5	8	10	+100,0	Активізація обміну новинами, оголошеннями, звітами
3	Частка працівників, які користуються корпоративним чатом (Teams/Slack), %	46	68	84	+82,6	Збільшення цифрової взаємодії між підрозділами
4	Середній час відповіді між відділами на внутрішні запити, год.	7,8	5,1	3,9	-50,0	Зниження часу завдяки цифровим каналам комунікації
5	Кількість внутрішніх нарад і координаційних зустрічей на місяць	9	12	16	+77,8	Посилення горизонтальних комунікацій між менеджерами
6	Рівень узгодженості дій між відділом ЗЕД і логістичним відділом, %	69	78	87	+26,1	Впровадження системи планування маршрутів на базі ERP
7	Кількість конфліктних ситуацій через неузгодженість дій, од.	12	9	5	-58,3	Зменшення завдяки прозорості комунікацій
8	Частота проведення внутрішніх навчань з комунікації (тренінгів/рік)	2	4	6	+200,0	Активізація програм розвитку soft skills
9	Частка працівників, які беруть участь у внутрішніх опитуваннях, %	52	64	79	+51,9	Підвищення залученості персоналу до управлінських процесів
10	Рівень ефективності обміну інформацією (за внутрішнім аудитом), %	71	82	90	+26,8	Позитивна динаміка завдяки структурованим каналам комунікації

Аналіз даних таблиці свідчить про значне покращення внутрішніх комунікаційних процесів у ТОВ «ПАО Транс» за останні три роки.

Зокрема, завдяки впровадженню корпоративного порталу, чат-платформ (Microsoft Teams, Slack) та системи ERP з інтегрованими інструментами повідомлень, вдалося досягти зростання оперативності взаємодії між підрозділами на 50 % і зменшення кількості комунікаційних конфліктів удвічі.

Рівень задоволеності персоналу внутрішніми комунікаціями зріс із 74 % до 88 %, що свідчить про зростання довіри до управлінської команди та відкритість інформаційних потоків.

Активне залучення працівників до процесу прийняття рішень через онлайн-опитування та тренінги підвищило рівень командної взаємодії та емоційної залученості колективу.

Важливо, що компанія зосередила увагу не лише на формальних комунікаціях, а й на розвитку корпоративної культури — створено внутрішній бюлетень «РАО Inside», запроваджено систему щомісячних відкритих зустрічей керівництва з персоналом, що сприяє підвищенню рівня прозорості управління.

У підсумку, внутрішня комунікаційна система ТОВ «ПАО Транс» стала інтегрованим інструментом координації, контролю та мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства у сфері зовнішньоекономічних операцій.

Висновки за другим розділом

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження діяльності ТОВ «ПАО Транс» як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, здійснено аналіз його організаційної структури, фінансово-економічних показників, конкурентних позицій і особливостей комунікаційного процесу в управлінні.

Результати аналізу показали, що підприємство є стабільно функціонуючою логістичною компанією, яка активно розвиває міжнародний напрям перевезень.

Упродовж 2022–2024 років спостерігається стале зростання основних фінансових показників: виручка збільшилася на 31,1 %, чистий прибуток — на 62,9 %, рентабельність продажів підвищилася з 8,5 % до 10,6 %. Такі

тенденції свідчать про ефективність управління ресурсами та зростання конкурентоспроможності компанії.

Підприємство характеризується раціональною організаційною структурою лінійно-функціонального типу, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами та оперативний обмін інформацією. Особливу роль у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності відіграє відділ ЗЕД, який відповідає за переговорний процес, укладання контрактів і підтримання комунікацій із зарубіжними партнерами.

SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони ТОВ «ПАО Транс»: високий рівень цифровізації управлінських процесів, гнучку тарифну політику, розвинену партнерську мережу в ЄС та високий рівень клієнтської лояльності. Водночас виявлено низку слабких сторін, серед яких — обмежений власний автопарк, низька впізнаваність бренду за кордоном та відсутність логістичних складів у країнах-партнерах.

Основними можливостями подальшого розвитку є розширення географії міжнародних перевезень, інтеграція з європейськими цифровими транспортними мережами та розвиток мультимодальних послуг. До зовнішніх загроз належать геополітична нестабільність, коливання валютних курсів і підвищення конкуренції з боку великих міжнародних операторів.

Оцінка ринкових позицій показала, що «ПАО Транс» займає стабільну нішу серед середніх логістичних операторів України та має високі показники клієнтської задоволеності (91 %). Порівняно з основними конкурентами, підприємство має нижчі тарифи, кращу цифрову інтеграцію процесів і коротші терміни доставки.

Важливим чинником успішної діяльності є ефективна система управлінських і маркетингових комунікацій, яка забезпечує своєчасну координацію між підрозділами, якість обслуговування клієнтів і підтримання позитивного іміджу на ринку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «ПАО Транс» демонструє позитивну динаміку розвитку та має

потенціал для подальшого зміцнення позицій у сфері міжнародних перевезень.

Разом із тим, доцільно посилити систему зовнішніх комунікацій, активізувати просування бренду на зарубіжних ринках, удосконалити процеси внутрішнього інформаційного обміну та підвищити кваліфікацію персоналу відділу ЗЕД у сфері міжкультурних комунікацій.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПАО ТРАНС»

3.1. Розробка проекту удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАО Транс»

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо залежить від рівня організації управлінських комунікацій, адже саме від якості обміну інформацією між підрозділами, партнерами, клієнтами та контрагентами залежать швидкість прийняття управлінських рішень, точність виконання зовнішньоторговельних операцій і рівень клієнтської задоволеності.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що комунікаційна система ТОВ «ПАО Транс» є загалом ефективною, однак має низку проблемних зон, зокрема:

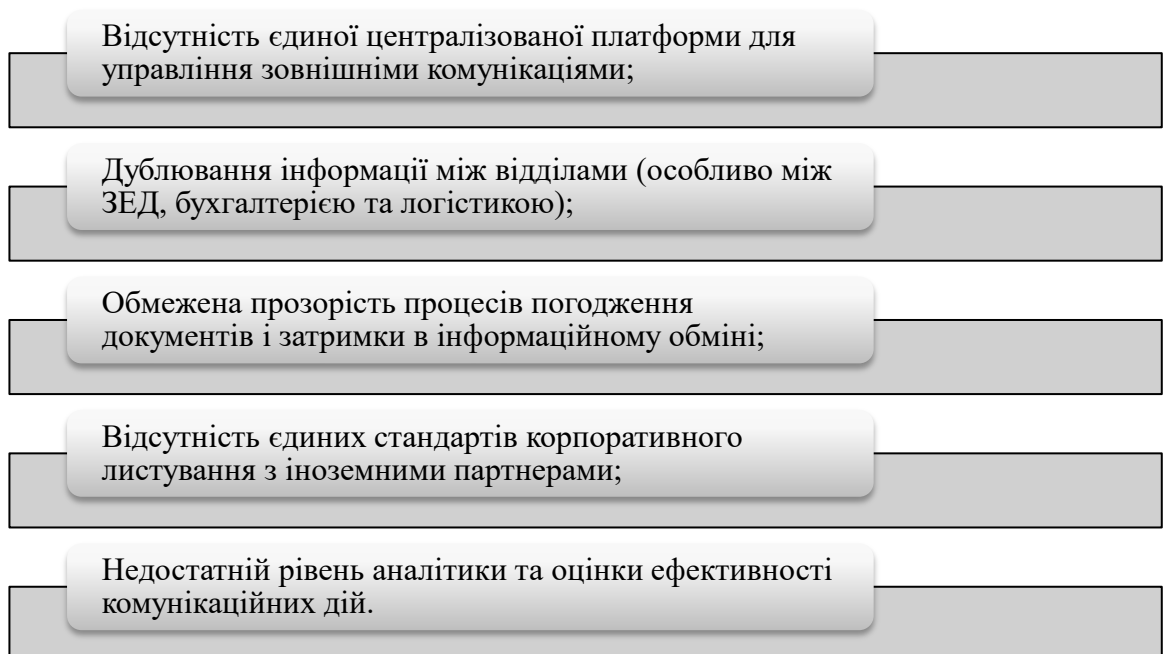


Рис. 3.1. Проблемні зони комунікаційної системи ТОВ «ПАО Транс»

Для усунення зазначених недоліків запропоновано комплексний проект удосконалення комунікаційного процесу, який включає організаційні, технічні, інформаційні та кадрові заходи.

Метою проекту є підвищення ефективності управлінських комунікацій у системі зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПАО Транс» шляхом цифровізації, стандартизації та оптимізації процесів інформаційного обміну.

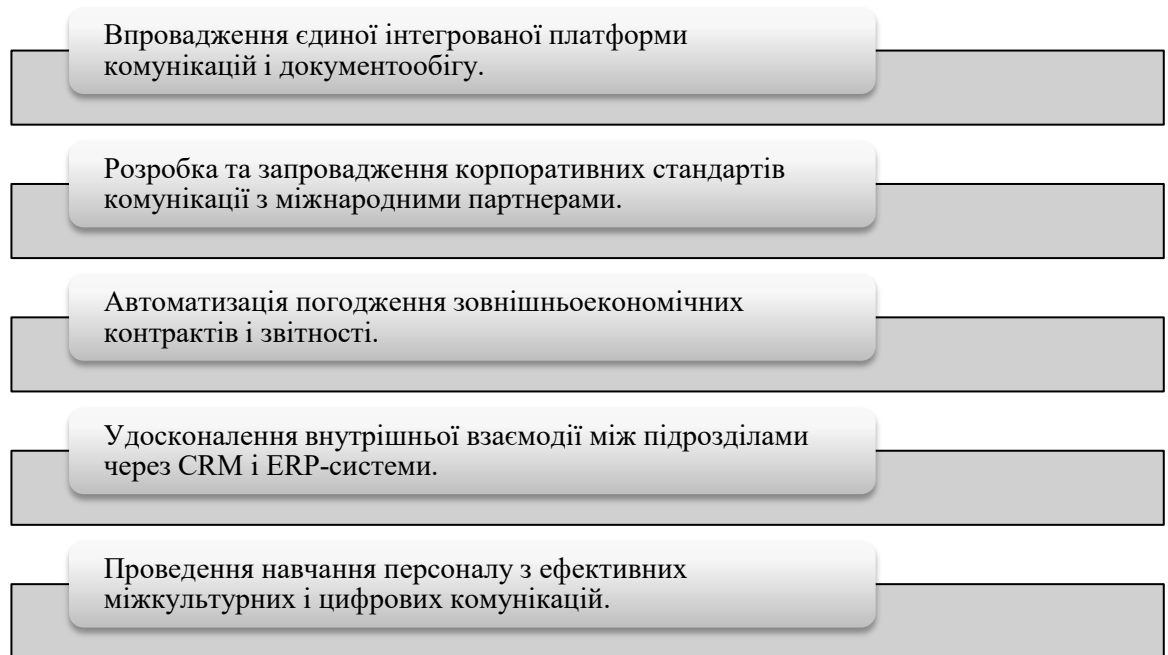


Рис. 3.2. Основні завдання проекту удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАО Транс»

Як видно з рисунка 3.2, основні завдання проекту спрямовані на комплексне підвищення ефективності комунікацій у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПАО Транс». Вони охоплюють впровадження сучасних цифрових технологій, оптимізацію інформаційних потоків, розвиток корпоративної комунікаційної культури та посилення професійних компетенцій працівників.

Впровадження єдиної інтегрованої платформи комунікацій і документообігу забезпечить швидкий доступ до інформації, мінімізує дублювання документів і знизить рівень операційних ризиків. Розробка стандартів комунікації дозволить уніфікувати взаємодію з міжнародними

партнерами та підвищити якість ділового листування відповідно до міжнародних вимог.

Автоматизація процесу погодження зовнішньоекономічних контрактів сприятиме скороченню часу ухвалення рішень і забезпечить прозорість операцій. Удосконалення внутрішньої взаємодії між підрозділами на базі CRM та ERP сприятиме швидкому обміну інформацією, підвищенню злагодженості роботи та контролю над виконанням завдань.

Окремим напрямом є проведення навчання персоналу, що дозволить сформувати навички роботи в цифровому середовищі та підвищити рівень міжкультурних комунікацій у взаємодії з іноземними партнерами.

Таким чином, запропоновані завдання є практично орієнтованими та забезпечують підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, а також зміцнення його конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо вдосконалення комунікаційного процесу ТОВ «ПАО
Транс»

№	Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний результат
1	Цифровізація комунікацій	Впровадження хмарної платформи Microsoft 365 Business Premium із модулями Teams, SharePoint, Outlook, OneDrive	Єдина комунікаційна екосистема, зменшення часу на узгодження документів
2	Автоматизація документообігу	Інтеграція ERP-системи BAS ERP Logistics з електронним підписом eSign та M.E.Doc	Прискорення процесів підписання договорів і міжнародних контрактів
3	CRM-інтеграція для відділу ЗЕД	Розширення функціоналу CRM-системи TransTrack для ведення переговорів, реєстрації звернень, контролю клієнтів	Підвищення якості обслуговування клієнтів і контролю взаємодії з партнерами
4	Корпоративні стандарти комунікацій	Розробка внутрішнього документу «Communication Policy PAO Trans» з описом правил ведення переговорів, ділового листування, форм звітності	Формування єдиної корпоративної культури та підвищення професійного рівня спілкування
5	Покращення міжвідділової	Впровадження щотижневих міжфункціональних зустрічей «ZED	Синхронізація дій між підрозділами, скорочення

	взаємодії	& Logistics Sync»	часу узгоджень
6	Професійний розвиток персоналу	Проведення тренінгів «Digital Communication Skills» та «Business English for Export Managers»	Підвищення рівня міжкультурної компетентності та ефективності комунікацій
7	Аналітика комунікаційної ефективності	Розробка панелі в Power BI Communication Dashboard для відстеження KPI (час відповіді, кількість запитів, рівень задоволеності клієнтів)	Прозорий моніторинг ефективності комунікацій і прийняття рішень на основі даних

Запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення системи комунікацій у ТОВ «ПАО Транс», що дозволить забезпечити стабільний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основний акцент зроблено на цифровізації, автоматизації документообігу, стандартизації внутрішніх комунікацій і розвитку персоналу.

Впровадження хмарної платформи забезпечить формування єдиної інформаційно-комунікаційної системи, що мінімізує часові затримки під час погодження документів і скоротить ризики втрати даних. Інтеграція CRM- та ERP-систем створює передумови для покращення обслуговування клієнтів, розширення контролю над угодами та підвищення прозорості операцій.

Розробка корпоративної політики комунікацій сприятиме зміцненню організаційної культури, підвищенню професійного рівня ділового спілкування й ефективності взаємодії між усіма підрозділами. Паралельне проведення тренінгів і підвищення кваліфікації працівників забезпечить адаптацію персоналу до нових інструментів і вимог міжнародного бізнес-середовища.

Використання бізнес-аналітики для оцінювання результатів комунікацій дозволить своєчасно виявляти «вузькі місця» та формувати рішення на основі даних, що підвищить обґрунтованість управлінських дій.

У цілому впровадження запропонованих заходів сприятиме:

- зменшенню часу на обробку інформації;
- покращенню якості клієнтського сервісу;

- зростанню рівня прозорості комунікаційних процесів;
- формуванню ефективної міжпідрозділової взаємодії;
- зміцненню конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

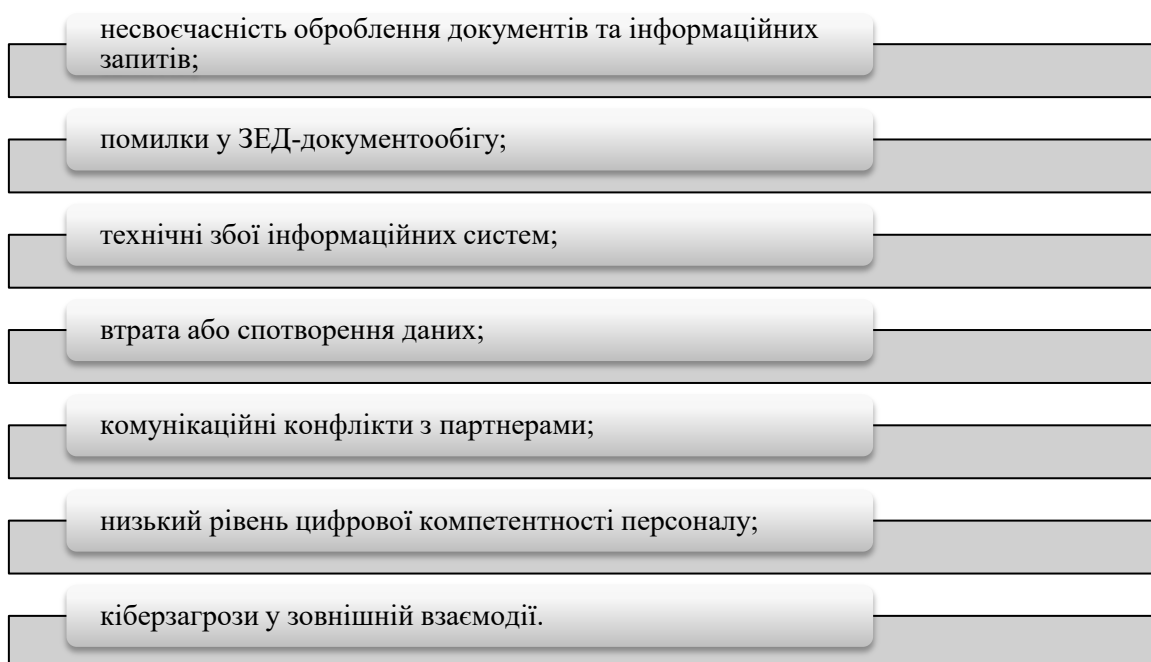


Рис. 3.3. Основні ризики комунікаційного ТОВ «ПАО Транс»

Ефективність комунікаційного процесу безпосередньо залежить від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики, пов'язані з обміном інформацією під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Для забезпечення надійності та безперервності комунікацій важливим є формування системи управління ризиками.

Таблиця 3.2

Управління ризиками у комунікаційному процесі

Потенційний ризик	Ймовірність	Наслідки	Заходи мінімізації
Збої в роботі цифрових систем (CRM, ERP)	Середня	Затримка обміну інформацією	Резервне копіювання даних, технічна підтримка 24/7
Опір персоналу змінам	Висока	Зниження мотивації	Проведення тренінгів і роз'яснювальних сесій

Мовні бар'єри у міжнародних переговорах	Середня	Непорозуміння з партнерами	Впровадження корпоративних курсів Business English
Кібератаки, витік даних	Низька	Втрата конфіденційної інформації	Використання двофакторної автентифікації, антивірусного захисту
Перевантаження каналів комунікації	Середня	Зниження якості обміну даними	Впровадження комунікаційних регламентів і фільтрації пріоритетів

У процесі удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАО Транс» важливим елементом виступає ефективне управління ризиками. Як показано у таблиці, найбільш критичними для підприємства є ризики, пов'язані із технічними збоями цифрових систем, опором персоналу до змін, а також мовними бар'єрами у міжнародному середовищі. Вони безпосередньо впливають на швидкість, точність та надійність обміну інформацією між внутрішніми підрозділами й зовнішніми партнерами.

Для мінімізації цих ризиків доцільно впровадити низку управлінських та організаційних заходів. По-перше, необхідно забезпечити стабільне функціонування інформаційно-комунікаційної інфраструктури, включно із системами резервного копіювання даних, кіберзахистом і технічною підтримкою користувачів. По-друге, важливим завданням є підвищення рівня комунікаційної культури персоналу шляхом регулярних тренінгів, семінарів і програм розвитку «soft skills». Це дозволить не лише знизити опір змінам, а й сформувати корпоративну культуру відкритого спілкування.

Особливої уваги потребує питання міжнародних комунікацій, де наявність мовних бар'єрів і культурних відмінностей може ускладнювати переговорні процеси. У цьому контексті доцільним є впровадження програм професійного розвитку співробітників у сфері ділової англійської мови та міжкультурної компетентності, що забезпечить більш ефективну взаємодію з іноземними партнерами.

Крім того, варто розробити внутрішні регламенти комунікацій, які визначатимуть канали, частоту та порядок інформаційного обміну між підрозділами. Це допоможе уникнути перевантаження інформаційних

потоків, запобігти дублюванню повідомлень та підвищити оперативність управлінських рішень.

Таким чином, системний підхід до управління ризиками у комунікаційному процесі дозволяє не лише мінімізувати ймовірність виникнення кризових ситуацій, а й підвищити загальну ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності ТОВ «ПАО Транс» на міжнародних ринках, формуванню позитивного іміджу компанії та забезпеченню стабільного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, реалізація запропонованих рішень є важливим кроком до підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та забезпечення його успішного функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таблиця 3.3

Етапи реалізації проекту

Етап	Зміст робіт	Термін виконання	Відповідальні підрозділи
I	Аналіз поточних комунікаційних процесів і підготовка технічного завдання	1 місяць	Відділ ЗЕД, ІТ-відділ
II	Вибір програмного забезпечення, закупівля ліцензій, налаштування платформи	2 місяці	ІТ-відділ, фінансовий відділ
III	Інтеграція системи CRM, ERP і електронного документообігу	3 місяці	Відділ ЗЕД, бухгалтерія
IV	Розробка стандартів комунікацій, навчання персоналу	2 місяці	HR-відділ, керівник ЗЕД
V	Тестова експлуатація, оцінка результатів і внесення коригувань	1 місяць	Всі відділи компанії

Представлений план реалізації проекту дозволяє поетапно впровадити нову систему комунікацій та електронного документообігу у діяльність підприємства. Визначення чітких строків, конкретизація змісту робіт і

закріплення відповідальних підрозділів забезпечують контрольованість процесу та своєчасне досягнення запланованих результатів.

На початкових етапах найбільша увага приділяється аналізу існуючих бізнес-процесів і вибору оптимального програмного забезпечення, що є критично важливим для ефективного функціонування системи в майбутньому. Подальша інтеграція інструментів CRM, ERP і системи електронного документообігу забезпечує комплексну автоматизацію діяльності відділу ЗЕД і сприяє зменшенню кількості помилок при обробці зовнішньоекономічної документації.

Особливе значення має навчання персоналу, адже саме працівники визначають рівень ефективності впроваджених технологій. Завершальний етап передбачає тестування функціоналу системи, оцінку отриманих результатів і внесення необхідних коригувань для повного пристосування інновацій до операційної діяльності підприємства.

Таким чином, впровадження проєкту є логічним і послідовним процесом, спрямованим на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПАО Транс», оптимізацію інформаційних потоків, прискорення прийняття управлінських рішень та підсилення конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках.

3.2. Оцінка ефекту від реалізації проєкту удосконалення комунікаційного процесу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАО Транс»

Для оцінки результативності запропонованих заходів з удосконалення комунікаційного процесу на ТОВ «ПАО-Транс» проведено економічне обґрунтування ефекту від їх упровадження. Розрахунок базується на аналізі очікуваних змін у витратах і доходах підприємства, які виникають унаслідок цифровізації документообігу, автоматизації погодження зовнішньоекономічних контрактів, підвищення ефективності взаємодії з

міжнародними партнерами, уніфікації корпоративних стандартів комунікації та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Очікуваний економічний ефект формується за рахунок:

- скорочення часу оброблення документів;
- зменшення витрат на паперовий документообіг та комунікаційні ресурси;
- зниження ризику помилок та затримок у процесах ЗЕД;
- підвищення продуктивності персоналу;
- збільшення обсягів обслуговування міжнародних контрактів.

Сумарний ефект визначено як різницю між річними вигодами від реалізації заходів та витратами на їх впровадження. Узагальнені результати подано в таблиці нижче.

Таблиця 3.4

Розрахунок економічного ефекту проекту вдосконалення
комунікаційного процесу ТОВ «ПАО-Транс» [складено автором]

№	Захід	Витрати на впровадження, тис. грн	Очікувані річні вигоди (економія / приріст доходу), тис. грн	Економічний ефект, тис. грн/рік	Термін окупності
1	Цифровізація комунікацій — Microsoft 365 + OneDrive + Teams	250,0	Зменшення витрат на друк документів, зв'язок і простої часу працівників — 400,0	+150,0	< 1 року
2	Автоматизація узгодження ЗЕД-контрактів — BAS ERP + електронний підпис	300,0	Прискорення роботи зовнішньоекономічного відділу → зменшення затримок та штрафів — 450,0	+150,0	< 1 року
3	CRM-інтеграція для роботи з міжнародними партнерами (TransTrack)	180,0	Приріст замовлень від ефективного обслуговування +300,0 доходу	+120,0	~0,6 року
4	Впровадження корпоративних стандартів комунікації	120,0	Зменшення кількості помилок/повторних операцій — 220,0	+100,0	~0,5 року

5	Навчання працівників міжкультурним та цифровим комунікаціям	90,0	Підвищення продуктивності працівників → +150,0	+60,0	~0,6 року
---	---	------	--	-------	-----------

Як видно з проведених розрахунків, запропоновані заходи забезпечують суттєве зниження витрат підприємства на організацію комунікаційних процесів, а також сприяють збільшенню операційної ефективності. Загальний річний економічний ефект перевищує витрати на реалізацію проєкту, що підтверджує його доцільність та фінансову вигідність.

1. Розподіл інвестиції по напрямку і:

$$I_i = I_{tot} \frac{B_i}{\sum_j B_j}$$

Де B_j - річна вигода напрямку і;

I_{tot} – загальні інвестиції.

2. Річна амортизація для напрямку і:

$$A_i = \frac{I_i}{T}$$

3. Чистий річний ефект для напрямку і:

$$E_i = B_i - A_i$$

4. Сумарні показники:

$$E_{tot} = \sum_i E_i, I_{tot} = \sum_i I_i, B_{tot} = \sum_i B_i$$

5. ROI (рентабельність інвестицій) (у %):

$$ROI = \frac{E_{tot}}{I_{tot}} \times 100\%$$

6. Термін окупності (роки):

$$PP = \frac{E_{tot}}{I_{tot}}$$

7. NPV (за 5 років, постійний річний чистий ефект):

$$NVP = -I_{tot} + \sum_{t=1}^T \frac{E_{tot}}{(1+r)^t}$$

Таблиця 3.5

Таблиця розрахунків по напрямках (в тис. грн) [складено автором]

№	Напрямок	Річна вигода (B _i)	Інвестиція (I _i) (пропорц.)	Річна амортизація (A _i =I _i /5)	Чистий річний ефект (E _i =B _i -A _i)
1	Цифровізація комунікацій	380.00	267.57	53.51	326.49
2	Автоматизація документообігу	300.00	211.24	42.25	257.75
3	CRM-інтеграція	250.00	176.03	35.21	214.79
4	Корпоративні стандарти	120.00	84.49	16.90	103.10
5	Покращення міжвідділової взаємодії	140.00	98.58	19.72	120.28
6	Професійний розвиток персоналу	80.00	56.33	11.27	68.73
7	Аналітика комунікаційної ефективності	65.00	45.77	9.15	55.85
Разом		1 335.00	940.00	188.00	1 147.00

Підсумкові показники:

- Сумарні інвестиції $I_{tot} = 940,00$ тис. грн
- Сумарні річні вигоди $B_{tot} = 1\,335,00$ тис. грн/рік
- Сумарна річна амортизація = 188,00 тис. грн/рік
- Чистий річний ефект $E_{tot} = 1\,147,00$ тис. грн/рік

ROI (рентабельність інвестицій)

$$ROI = \frac{1147}{940} \times 100\% = 122,02\%$$

Термін окупності

$$PP = \frac{940}{1147} = 0,82 \text{ року} \approx 9,8 \text{ міс.}$$

NPV (T=5 років, r=12%)

$$NPV = -940 + \sum_{t=1}^5 \frac{1147}{(1+0,12)^t} = 3194.68 \text{ тис. грн.}$$

Висока рентабельність — $ROI \approx 122\%$, тобто чистий річний прибуток перевищує вкладення майже в 1,22 рази.

Швидка окупність — проект окупується за 0,82 року (≈ 10 місяців).

Позитивний NPV за ставкою 12% ($\approx 3\,194,68$ тис. грн) — впровадження проекту створює додаткову дисконтовану вартість для підприємства.

Велика частка ефекту припадає на цифровізацію й автоматизацію (напрямки 1–3) — вони приносять більшу частину річних вигод і мають відповідно більшу частку інвестицій.

Важливо підкреслити, що окрім прямого економічного результату, впровадження сучасних цифрових інструментів і корпоративних стандартів комунікації сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ПАО-Транс» на міжнародному ринку. Покращення швидкості обробки документів, прозорості взаємодії із зовнішніми контрагентами та якості клієнтського обслуговування дозволить зміцнити партнерські відносини, розширити клієнтську базу та збільшити обсяги зовнішньоекономічної діяльності.

Отримані результати свідчать, що впровадження інтегрованої системи комунікацій:

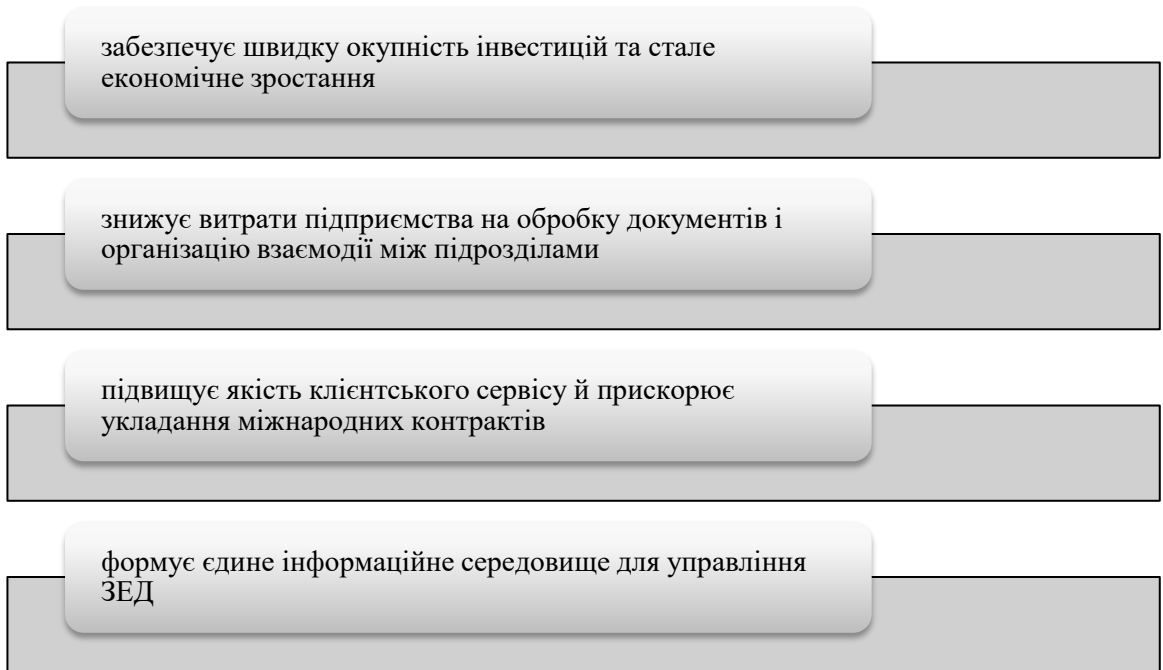


Рис. 3.4. Позитивні результати від впровадження інтегрованої системи комунікацій в ТОВ «ПАО-Транс» [складено автором]

Таким чином, запропонований проєкт має комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства й відповідає стратегічним цілям його розвитку, забезпечуючи як економічні, так і організаційні вигоди.

Висновки за третім розділом

У третьому розділі дипломного дослідження було розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення комунікаційного процесу у сфері зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПАО-Транс». На основі виявлених проблем запропоновано програму цифрової трансформації управлінських та інформаційних потоків, що охоплює модернізацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, автоматизацію документообігу, інтеграцію CRM-рішень, розробку корпоративних стандартів взаємодії та підвищення кваліфікації персоналу.

Під час економічного обґрунтування запропонованих заходів підтверджено їх доцільність. Розраховано, що впровадження проєкту забезпечить підприємству прямий економічний ефект у вигляді підвищення продуктивності праці, зниження витрат на оброблення документів і мінімізації помилок у процесі інформаційного обміну. Сумарний річний економічний ефект становить 1 147 тис. грн, що забезпечує рентабельність проєкту 122% та термін окупності — менше 1 року. Додатково розраховано позитивне чисте приведене значення (NPV), що підтверджує довгострокову вигоду від реалізації проєкту.

Окрім економічних результатів, досягнуто й значного організаційного ефекту: прискорення обміну інформацією між структурними підрозділами, підвищення рівня контролю за виконанням зовнішньоекономічних операцій, зміцнення корпоративної культури комунікацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження запропонованих заходів забезпечить ТОВ «ПАО-Транс» стратегічні переваги,

сприятиме підвищенню ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю та формуванню сучасної моделі розвитку комунікаційного середовища підприємства.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У дипломній роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення комунікаційного процесу в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. В результаті виконаного дослідження сформульовано такі узагальнюючі висновки:

Комунікації є ключовим чинником забезпечення результативності ЗЕД, оскільки від ефективності обміну інформацією залежать своєчасність прийняття управлінських рішень, якість взаємодії з іноземними партнерами та рівень конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізовано наукові підходи до трактування сутності комунікацій у менеджменті та ЗЕД-зв'язках, що дало змогу визначити їх місце в організаційній системі управління підприємством та обґрунтувати необхідність їх адаптації до умов цифрового середовища.

Досліджено діяльність ТОВ «ПАО-Транс» у сфері ЗЕД і виявлено низку проблем комунікаційного характеру: фрагментарність інформаційних потоків, недостатню автоматизацію документообігу, обмежену аналітичність управлінських процесів, що призводить до затримок у реалізації угод, операційних витрат та ризиків втрати клієнтів.

На основі оцінки комунікаційної ефективності сформовано комплекс заходів щодо вдосконалення системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства. Запропонований проєкт передбачає:

- цифровізацію обміну інформацією;
- автоматизацію погодження й контролю документів;
- інтеграцію CRM-технологій;
- стандартизацію корпоративних комунікацій;
- розвиток компетентностей персоналу.

Це створює умови для формування єдиного інтегрованого комунікаційного середовища.

Економічні розрахунки довели високу результативність впровадження проєкту:

- сумарний річний економічний ефект — 1 147 тис. грн;
- рентабельність (ROI) — 122%;
- термін окупності — менше 1 року;
- позитивне NPV підтверджує довгострокову вигоду.

Таким чином, удосконалення комунікацій сприятиме збільшенню прибутковості ЗЕД та підсиленню конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках.

З метою забезпечення сталого розвитку комунікаційного середовища та підвищення ефективності ЗЕД рекомендується:

Розширювати можливості цифрової платформи, інтегруючи додаткові сервіси документообігу, митного супроводу та міжнародних логістичних інструментів.

Запровадити систему постійного моніторингу якості комунікацій на основі KPI (час опрацювання документів, частота помилок, задоволеність клієнтів).

Регулярно оновлювати стандарти комунікацій з урахуванням вимог міжнародних ринків і партнерів.

Проводити безперервне навчання персоналу з акцентом на кроскультурну, цифрову та аналітичну компетентності.

Удосконалити внутрішню координацію ЗЕД-процесів шляхом посилення ролі аналітичних підрозділів і впровадження data-driven управління.

Забезпечити інформаційну безпеку та резервування комунікаційних систем як елемент міжнародного бізнес-ризик-менеджменту.

Результати дослідження підтверджують, що модернізація комунікаційної інфраструктури є стратегічним напрямом розвитку ТОВ «ПАО-Транс», який забезпечує зростання економічних показників,

стабільність партнерських відносин та підвищення конкурентоспроможності у глобальному бізнес-середовищі.

Таким чином, мету дипломної роботи досягнуто, поставлені завдання виконано, а результати мають практичне значення та можуть бути використані підприємством у господарській діяльності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agrawal, V. (2012). Managing the Diversified Team: Challenges and Strategies for Improving Performance. *Team Performance Management*, 18, 384-400.
<https://doi.org/10.1108/13527591211281129>
2. Alakotila, Susanna. 2017. Efficient Communication Management in a Growing Organisation. Bachelor's thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences, Helsinki, Finland.
3. Allen, T.J.; Lee, D.M.S.; Tushman, M.L. R&D Performance as a Function of Internal Communication, Project Management, and the Nature of the Work. *IEEE Trans. Eng. Manag.* **1980**, EM-27, 2–12.
4. Antony, A. (2013). Impact of Effective Communication on Labour Productivity in Civil Engineering Projects: A Case Study of Kampala Central Division.
5. Biswas, Mukesh K., and Damodar Suar. 2014. Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics* 136: 57–72.
6. Booth, A. (1986). *The Communication Audits*. Aldershot: Gower Publishing Company Ltd.
7. Bui, L. Internal Communication in the Digital Workplace: Digital Communication Channels and Employee Engagement. Bachelor's Thesis, Metropolia University of Applied Sciences, Helsinki, Finland, 2019; p. 61.
8. Ćorić, Dubravka Sinčić, Nina Pološki Vokić, and Ana Tkalac Verčić. 2020. Does Good Internal Communication Enhance Life Satisfaction? *Journal of Communication Management* 24: 363–76.
9. Ezezue, B. O. (2008). Effective Communication. An Essential Tool for Organization Growth and Sustainability. *Nigeria Journal of Management Research*, 3.
10. Farmer, B. A., Slater, J. W., & Wright, K. S. (1998). The Role of Communication in Achieving Shared Vision under New Organizational

Leadership. *Journal of Public Relations Research*, 10, 219-235.
https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1004_01

11. Foster, Carley, Khanyapuss Punjaisri, and Ranis Cheng. 2010. Exploring the Relationship between Corporate, Internal and Employer Branding. *Journal of Product & Brand Management* 19: 401–9.

12. Gonzalez-Varona J. M., Lopez-Paredes A., Poza D., Acebes F. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. – 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2406.01615> (дата звернення: 24.05.2025).

13. Gustafsson, E.; Stark Nässlin, R.; Åman, A. *Digital Internal Communication: An Investigation of Digital Communication Tools Used within Three Organizations and Employees' Attitudes towards These Tools*; Jönköping University, International Business School: Jönköping, Sweden, 2018.

14. Marques, Joan. 2010. Enhancing the Quality of Organizational Communication. *Journal of Communication Management* 14: 47–58.

15. Men, Linjuan Rita. 2021. Evolving Research and Practices in Internal Communication. In *New Perspectives in Organizational Communication*. Cham: Palgrave Macmillan, pp. 1–18.

16. Pérez-Pérez, Lucía, Inmaculada Berlanga Fernández, and Juan Salvador Victoria Mas. 2022. Internal Communication and Employer Branding within a Humanistic Model—A Case Study of IKEA (Spain, 2019–2021). *Corporate Communications: An International Journal* 28: 213–29.

17. Pozin, M.A.A., Nawi, M.N.M., Lee, A. and Azman, M. (2018), “Improving communication in managing industrialised building system (IBS) projects: virtual environment”, *Malaysian Construction Research Journal*, Vol. 2 No. 2, pp. 1-13.

18. Ruck, Kevin, and Mary Welch. 2012. Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review* 38: 294–302.

19. Schmidt, J.B.; Montoya-Weiss, M.M.; Massey, A.P. New Product Development Decision-Making Effectiveness: Comparing Individuals, Face-To-Face Teams, and Virtual Teams. *Decis. Sci.* **2001**, *32*, 575–600.
20. Senaratne, S. and Ruwanpura, M. (2016), “Communication in construction: a management perspective through case studies in Sri Lanka”, *Architectural Engineering and Design Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 3-18.
21. Shonubi, A.O. & Akintaro, A.A. (2016). The Impact of Communication on Organizational Performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*.
22. Spaho, K. Organizational Communication Process. *Bus. Econ. Issues* **2012**, *25*, 318.
23. Špoljarić, Anja, and Ana Tkalac Verčič. 2021. Internal Communication Satisfaction and Employee Engagement as Determinants of the Employer Brand. *Journal of Communication Management* 26: 130–48.
24. Staniewski, M.W.; Awruk, K. Entrepreneurial Success and Achievement Motivation—A Preliminary Report on a Validation Study of the Questionnaire of Entrepreneurial Success. *J. Bus. Res.* **2019**, *101*, 433–440.
25. Sun, Ruoyu, Jo-Yun Li, Yeunjae Lee, and Weiting Tao. 2021. The Role of Symmetrical Internal Communication in Improving Employee Experiences and Organizational Identification during COVID-19 Pandemic-Induced Organizational Change. *International Journal of Business Communication* 60: 1398–426.
26. Tatari, S.K. & Delavar, M.R. (2013). Dimensions of Communication in the 21st Century Organizations: A Conceptual Review.
27. Verčič, Ana Tkalac, and Anja Špoljarić. 2023. Effects of an External Crisis: How Internal Communication Influences Employer Brands. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 1–11.
28. Vos, M., Schoemaker, H. (2011). Integrated Communication: Concern, internal and marketing communication. Eleven International Publishing.

29. Yeomans, L.; FitzPatrick, L. Internal Communication. In *Exploring Public Relations*; Pearson Education: London, UK, 2017; ISBN 9781292112183, 1292112182.
30. Zaremba, Alan Jay. 2006. *Organizational Communication: Foundations for Business & Collaboration*. Nashville: South Western Educational Publishing.
31. Айзенберг Т. Сучасні тенденції застосування ІІІ-інструментів у міжнародному менеджменті людських ресурсів. Економіка та суспільство. 2024. No65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4459> (дата звернення: 7.06.2025).
32. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. No 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf
33. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні : основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf
34. Баган Н., Вакуленко Ю., Коваленко А., Дерев'янка В. Комуникативний менеджмент як складова прийняття ефективних управлінських рішень. Development Service Industry Management. 2025. No1. С.15–20. URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/292> (дата звернення: 7.06.2025).
35. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А., Токар К. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. No338(1). С.469–473. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69> (дата звернення: 24.05.2025).
36. Беляєва Н. С., Хмурова В. В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. Modern Economics. 2021. No26. С.12–16. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/features-of-controllingproviding-and/> (дата звернення: 24.05.2025)

37. Бучнів М. М., Сучков І. О. Роль цифрових комунікацій у підвищенні ефективності управлінських процесів. Наукові вісті Дніпровського університету. 2024. №27. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/items/4f7bea5a-1d42-4b68-a177-d5a1585229b0> (дата звернення: 24.05.2025).
38. Валінкевич Н., Чигир А. Теоретичні аспекти інформаційнокомунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3495> (дата звернення: 24.05.2025).
39. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава. ПолтНТУ, 2018. -208с.
40. Войнаренко С. М. Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 2. С.51–54
41. Германюк Н. В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2015. № 4. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2015_4_7
42. Германюк Н.В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. Ефективна економіка. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.73
43. 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
44. Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. Сталий розвиток економіки. 2025. №2(53). С.502–510. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1274> (дата звернення: 14.06.2025).

45. Громова О. В., Оробінський О. С. Комунікаційна політика в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 6(17). С. 118–121.

46. Дмитрієв В. Значення комунікації, лідерства та партнерства у підприємницькій діяльності. Матеріали XXXVII міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів «Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях». Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. Т.2. С.59–61. URL: <https://duan.edu.ua/wpcontent/uploads/2024/11/37th-conference-issue-2.pdf#page=60> (дата звернення: 24.05.2025).

47. Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія «Економіка та управління підприємством». 2018. Випуск 21. С. 284–287.

48. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2023. № 70. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023>

49. Колосок В.М., Лазаревська Ю.А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. Зб. наук. пр. Університетська наука: в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь. 2020. Т. 3. С. 190–195.

50. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. No26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400> (дата звернення: 7.06.2025).

51. Крисько Ж.Л. Роль комунікацій в системі управління організацією. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-

практ. Інтернет-конф. з між нар. участю. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. Ч. 1. С. 100–103.

52. Крисько, Ж.Л., Скишляк, О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал, (32), 131-136. із http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf.

53. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. Ефективна економіка. 2015. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20

54. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. Ефективна економіка. 2015. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20

55. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. No56. URL: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/142> (дата звернення: 14.06.2025).

56. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., РибалкоРак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2022. No2(106). С.26–30.

57. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України No 179 від 03.03.2021 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

58. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. Актуальні проблеми економіки. 2024. No276. С.93–99. URL: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf (дата звернення: 24.05.2025).

59. Тищенко С. (2021). Цифрові технології в індустрії гостинності. Таврійський Науковий вісник. Серія: Економіка, (7), 131–139. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16>

60. Фостолович , В., Павлова, С., & Гуртовий, Ю. (2023). УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ПОЛПШЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-114>

61. Шатілова О. В., Осокін М. Г. Застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій в бізнесі. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2024. No7(87). URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/793baf38-432a463d-9986-ed03a059379f> (дата звернення: 24.05.2025).