

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 СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В  
УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

В.о. завідувачки кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
канд. екон. наук, доц...

Тетяна ШУБА

Здобувач, гр. ЕВ-61

Андрій ПРИЛИПКО

Харків – 2024

# 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

В.о.завідувача кафедри

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

«08» жовтня 2024 року

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

\_\_\_\_\_ Прилипко Андрій Леонідович \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Дослідження та удосконалення системи комунікацій 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 «05» листопада 2024 року № 2101-5/3594

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність комунікацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю компанії; виділити форми ділових комунікацій; дослідити ринок оптової торгівлі товарами; надати загальну характеристику ТОВ «ПАІ Капітал»; провести аналіз показників діяльності ТОВ «ПАІ Капітал»; обґрунтувати напрямки щодо удосконалення

системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал»; надати рекомендації щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал»; провести оцінку ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал».

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЙ
2	ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ТОВАРАМИ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАІ КАПІТАЛ»
3	УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ПАІ КАПІТАЛ» В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
4	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Дата видачі завдання «08» жовтня 2024 року

Студент \_\_\_\_\_  
підпис

Прилипко А.Л.  
ініціали, прізвище

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
підпис

Шуба Т.П.  
ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 63 сторінки, 18 таблиць, 22 рисунків, список використаних джерел із 62 найменувань.

### Дослідження та удосконалення системи комунікацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Робота виконана за матеріалами праць зарубіжних та вітчизняних вчених в області менеджменту, присвячені дослідженню та удосконаленню системи комунікацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є системи комунікацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «ПАІ Капітал» (м. Харків, Україна).

Завданнями роботи є:

- визначити сутність комунікацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю компанії;
- виділити форми ділових комунікацій;
- дослідити ринок оптової торгівлі товарами;
- надати загальну характеристику ТОВ «ПАІ Капітал»;
- провести аналіз показників діяльності ТОВ «ПАІ Капітал»;
- обґрунтувати напрямки щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал»;
- надати рекомендації щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал».

Рік виконання роботи 2024

Рік захисту роботи 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЙ.....	6
1.1. Сутність комунікацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю компанії.....	6
1.2. Форми ділових комунікацій.....	15
Висновки до розділу I .....	19
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ТОВАРАМИ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАІ КАПІТАЛ» .....	20
2.1. Дослідження ринку оптової торгівлі товарами.....	20
2.2. Загальна характеристика ТОВ «ПАІ Капітал».....	25
2.3. Аналіз показників діяльності ТОВ «ПАІ Капітал» .....	30
Висновки до розділу II.....	33
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ПАІ КАПІТАЛ» В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	35
3.1. Обґрунтування напрямків щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал».....	35
3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал» .....	37
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал».....	44
Висновки до розділу III .....	47
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

## ВСТУП

Комунікація – це процес обміну інформацією, ідеями та емоціями між людьми або групами людей. Ефективна комунікація - це здатність передавати повідомлення чітко, точно і з повагою, а також активно слухати і надавати зворотний зв'язок. У зовнішньоекономічній діяльності ефективна комунікація має важливе значення для побудови довіри, взаєморозуміння та співпраці між різними зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники, партнери, працівники та регуляторні органи. Однак ефективна комунікація в зовнішньоекономічній діяльності також стикається з багатьма викликами, такими як мовні бар'єри, культурні відмінності, часові пояси та технологічні проблеми.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних аспектів побудови системи комунікацій в ході управління зовнішньоекономічною діяльністю та надання практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення мети були проаналізовані та вирішені такі завдання:

- визначено сутність комунікацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю компанії;
- виділено форми ділових комунікацій;
- досліджено ринок оптової торгівлі товарами;
- надано загальну характеристику ТОВ «ПАІ Капітал»;
- проведено аналіз показників діяльності ТОВ «ПАІ Капітал»;
- обґрунтовано напрямки щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал»;
- надано рекомендації щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал»;
- проведено оцінку ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал».

Об'єктом дослідження є процес формування системи комунікацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні аспекти, а також рекомендації щодо управління процесом формування системи комунікацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Дослідженням проблеми побудови системи комунікацій, в тому числі в бізнесі займається багато вітчизняних вчених, таких як: Квіт С. М., Кравчук І. І., Шпак Н. О., Ровенська В. В., Орел В. М., Денисюк С. Г. та інші. Серед закордонних авторів можна зазначити Scott, D. M, Guffey, M. E., Loewy, D., Freeman, E., Cohen, B., Lim, N., Levinson, J. C., Evans, D., McKee, J та інші. Разом з тим, недостатньо розглянутою залишається проблема побудови системи комунікацій саме в зовнішньоекономічній діяльності компанії.

Методологічна основа включає загальнотеоретичні та спеціалізовані методи економічних досліджень, що допомагають вирішувати наукові завдання. Дослідження спирається на діалектичний метод аналізу економічних процесів, а також на наукові розробки та публікації як вітчизняних, так і зарубіжних учених у сфері побудови системи комунікації. Інформаційною основою роботи виступають нормативно-законодавчі акти, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність; наукові праці вітчизняних та іноземних авторів за темою дослідження; дані Державної служби статистики України; матеріали спеціалізованих періодичних видань; фінансово-господарська звітність ТОВ «АМ Капітал»; а також результати власних досліджень.

Елементом наукової новизни кваліфікаційної роботи магістра є розробка напрямків побудови та удосконалення системи комунікацій в ході управління зовнішньоекономічною діяльністю в компаніях України:

- обґрунтовано необхідність виокремлення відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПАІ Капітал», як важливого елементу комунікаційної політики компанії в ході реалізації зовнішньоекономічної діяльності;

- сформовано рекомендації щодо удосконалення комунікаційної політики ТОВ «ПАІ Капітал» шляхом підвищення кваліфікації працівників, створення корпоративного сайту тощо.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання їх в удосконаленні діяльності ТОВ «ПАІ Капітал» інших українських компаній.

Дипломна робота магістра містить три логічно пов'язані частини. В теоретичній частині кваліфікаційної роботи описано сутність комунікацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю компанії, а також охарактеризовані форми ділових комунікацій.

Другий розділ кваліфікаційної роботи магістра присвячена аналізу ринку оптової торгівлі товарами, наданню загальної характеристики ТОВ «ПАІ Капітал», а також аналізу основних фінансово-економічних показників ТОВ «ПАІ Капітал». Розділ містить інформацію про основні конкурентні переваги компанії, організаційну структуру.

Третя частина кваліфікаційної роботи присвячена обґрунтуванню напрямків щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал»; наданню рекомендацій щодо удосконаленню системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал»; наданні оцінки ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал»..

Під час написання кваліфікаційної роботи магістра було використано таке програмне забезпечення, як: складові пакету програм Microsoft Office 2010 (Microsoft Office Word та Microsoft Office Excel).

## РОЗДІЛ І.

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЙ

#### 1.1. Сутність комунікацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю компанії

Комунікаційні системи – це різні процеси, як формальні, так і неформальні, за допомогою яких інформація передається між керівниками та працівниками всередині компанії, або між самою компанією та зовнішніми сторонами [13].

Комунікація – письмова, усна, невербальна, візуальна чи електронна – має значний вплив на спосіб ведення бізнесу [9]. Основний процес комунікації починається тоді, коли факт або ідея помічається однією особою. Ця особа (відправник) може вирішити перетворити своє спостереження на повідомлення, а потім передати його через певний засіб комунікації іншій особі (одержувачу). Одержувач повинен інтерпретувати повідомлення і надати відправнику зворотний зв'язок, що свідчить про те, що повідомлення було зрозуміле і що були вжиті відповідні заходи.

У перші роки корпоративної Америки бізнес-менеджери діяли на основі суворої системи комунікацій «зверху-вниз». Все, що говорив бос або власник компанії, було законом. У більшості випадків, стратегії щодо всього - від продажу продукту до роботи з працівниками – обговорювалися за зачиненими дверима. Після того, як ці рішення були прийняті менеджерами, працівники нижчого рівня повинні були втілювати їх у життя [8]. Працівники не мали жодного впливу; вони робили те, що їм казали, або знаходили роботу в іншому місці. Таке ставлення керівництва, особливо коли воно стосувалося питань безпеки праці в таких місцях, як вугільні та сталеливарні шахти, призвело до зростання профспілок. Крім усього іншого, профспілки в

багатьох випадках мали право сповільнити або зупинити виробництво доти, доки керівництво не прислухалося до вимог робітників.

У відповідь на вимоги профспілок корпорації врешті-решт створили системи комунікації, за допомогою яких рядові члени профспілок могли висловлювати свою думку через представників профспілок. Хоча саме профспілки стали поштовхом для керівників корпорацій до впровадження таких систем, врешті-решт менеджери зрозуміли, що працівники можуть зробити вагомий внесок у вирішення проблем компанії. Коли їм представили можливість зробити свій внесок, багато працівників вхопилися за цей шанс. Цей вид зворотного зв'язку став називатися комунікацією «знизу вгору» [16].

Бізнес-менеджери також розробили метод моніторингу роботи компанії, зустрічаючись зі співробітниками на півдорозі. Цей метод комунікації, який іноді називають «управлінням шляхом обходу», передбачає, що топ-менеджери виходять зі своїх офісів і бачать, що відбувається на тому рівні, де виконується робота. Замість того, щоб просто читати звіти підлеглих, власники бізнесу відвідують заводи чи сервісні центри, спостерігають за роботою працівників і запитують їхню думку. Хоча експерти з управління бізнесом регулярно вихваляють і паплюжать цю практику, така форма комунікації дійсно слугує для того, щоб тримати боса на зв'язку.

У сучасному бізнес-середовищі більшість корпорацій заохочують працівників до активної участі в житті компанії. Працівників, які помічають шляхи вдосконалення виробництва, заохочують і зазвичай винагороджують за те, що вони передають ці ідеї керівництву. Працівники, які подають ідеї, що витримують ретельне вивчення, можуть бути винагороджені відсотком від заощаджень компанії. Працівникам, які зазнають утисків на роботі, наполегливо рекомендується повідомляти про такі утиски якомога вище керівництво, щоб припинити їх. Регулярно проводяться збори працівників, на яких працівник найнижчої ланки може встати і поставити пряме запитання

керівнику найвищого рівня з повною впевненістю, що він отримає на нього пряму відповідь.

Системи бізнес-комунікацій охоплюють різноманітні інструменти та технології, призначені для полегшення ефективної комунікації, вони представлена на рисунку 1.1.

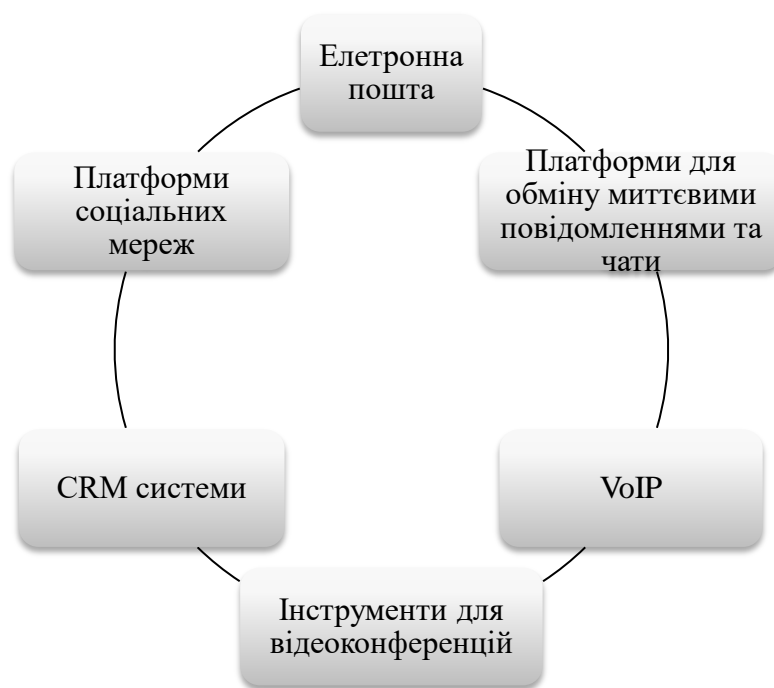


Рис. 1.1. Інструменти для організації ефективних комунікацій [1,48]

Системи електронної пошти: Для щоденної письмової комунікації, як всередині компанії, так і за її межами.

Платформи для обміну миттєвими повідомленнями та чати: Такі інструменти, як Slack або Microsoft Teams, дозволяють обмінюватися повідомленнями та співпрацювати в режимі реального часу.

VoIP (Voice over Internet Protocol): Телефонні системи на основі Інтернету, які можуть включати такі функції, як голосова пошта, переадресація та запис дзвінків.

Інструменти для відеоконференцій: Платформи, такі як Zoom або Google Meet, які підтримують віртуальні зустрічі з аудіо- та відео-можливостями.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM): Програмне забезпечення, яке допомагає керувати взаємодією з клієнтами та їхніми даними протягом усього життєвого циклу.

Платформи соціальних мереж: Використовуються для маркетингу, залучення клієнтів та зв'язків з громадськістю.

Кожна з цих систем відіграє важливу роль у сприянні різним аспектам ділового спілкування, полегшуючи організаціям досягнення своїх цілей і підтримку міцних відносин з усіма зацікавленими сторонами.

Метою будь-якої форми комунікації є сприяння повному розумінню повідомлення. Але збої в комунікації можуть статися на будь-якому етапі процесу. Бізнес-менеджерам необхідно розуміти та усувати типові перешкоди, які заважають ефективній комунікації.

Деякі з причин проблем комунікації в бізнес-середовищі включають в себе наступні (рис. 1.2.).

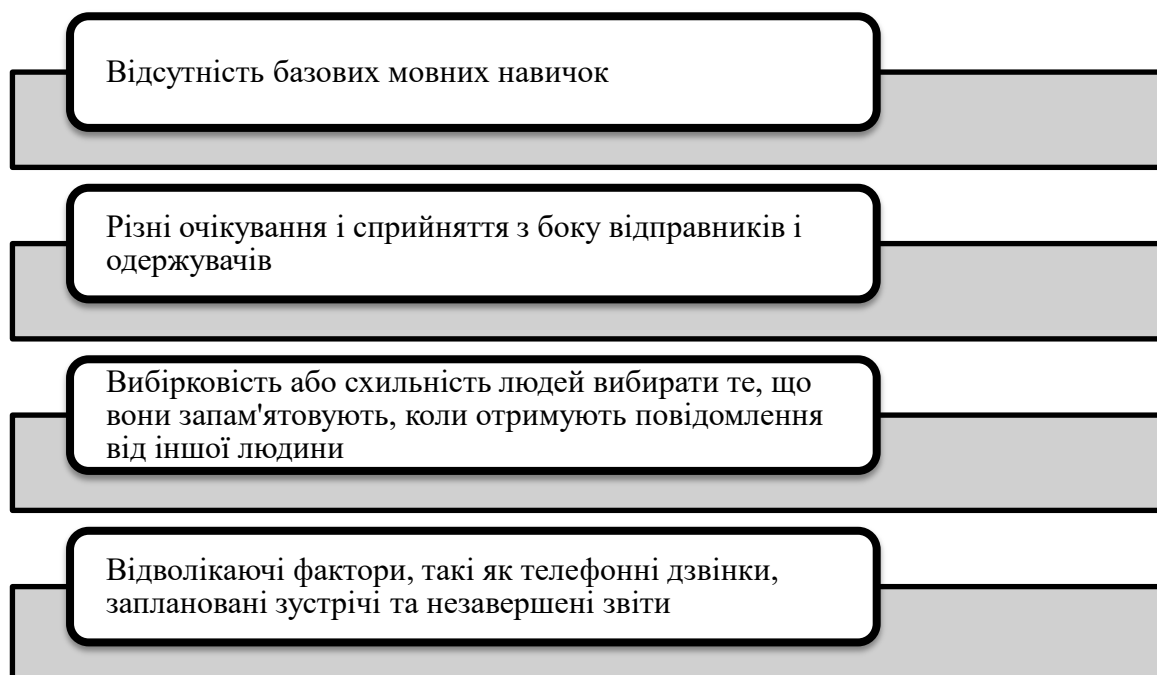


Рис. 1.2. Основні причини проблем комунікацій в бізнес-середовищі

Технологічний прогрес за останні 20 років кардинально змінив спосіб, у який відбуваються ділові комунікації. Насправді, багато в чому комунікаційні технології змінили спосіб ведення бізнесу.

Розширення використання електронної пошти та Інтернету загалом дозволило компаніям легше переносити роботу з одного місця в інше, відкривати віддалені та/або мобільні офіси, навіть створювати віртуальні офіси. Нові комунікаційні технології також прискорили час прийняття рішень і розмили межу між робочим та особистим часом. Всі ці зміни ставлять перед компаніями завдання адаптуватися до більш швидкого бізнес-середовища. Для компаній це одночасно і можливість стати більш продуктивними та ефективними, і перевірка їхньої здатності до адаптації.

Хоча зміни в технології електронних комунікацій відбуваються феноменальними темпами, вони не є радикальними змінами в основних формах комунікації. Це радше вдосконалення традиційних методів комунікації. Ці технології внесли два основні покращення в те, як ми можемо спілкуватися.

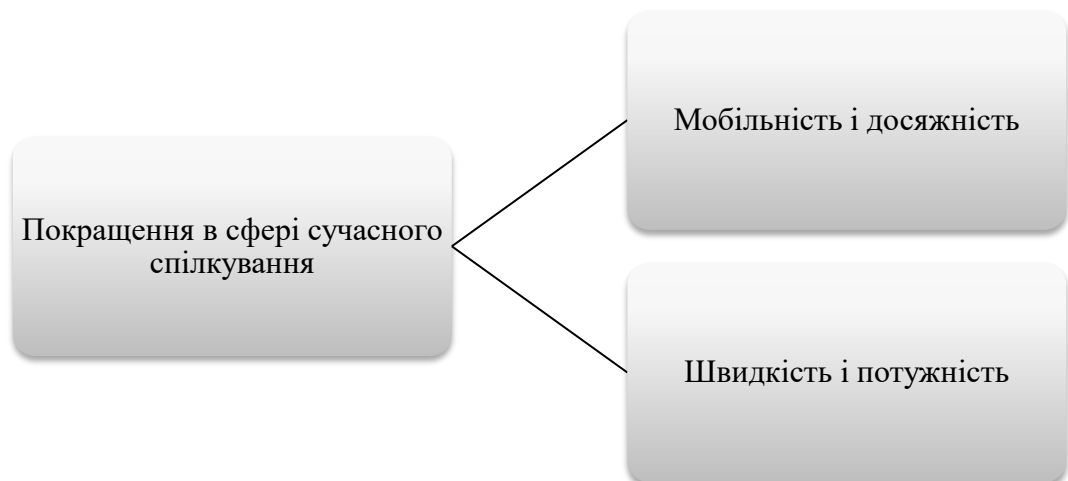


Рис. 1.3. Покращення в сфері сучасного спілкування [38]

Мобільність і досяжність.

Бездротові та стільникові технології значно розширили місця, з яких ми можемо спілкуватися, і відстані, на які ми можемо легко спілкуватися. Менеджер по дорозі на роботу може легко зателефонувати і поспілкуватися з колегою або постачальником у Сінгапурі, повертаючись ввечері додому.

Швидкість і потужність.

Високошвидкісні оптоволоконні телефонні лінії та недорогі високошвидкісні супутникові передачі створили ситуацію, в якій передавати великі файли даних з одного відділу до іншого в одній будівлі так само легко, як і передавати ці файли в будь-яку точку світу.

Обидва ці вдосконалення комунікацій вплинули на те, як ведеться бізнес. Кожне з них має свої переваги та недоліки. Легкість, з якою колеги можуть залишатися на зв'язку один з одним, допомагає координувати діяльність компанії. Перебування в тісному контакті з постачальниками також є корисним. Однак для окремого працівника можливість бути на зв'язку в будь-який час може бути і тягарем [35].

Мобільні телефони, кишенькові комп'ютери та різноманітні ручні пристрої для обміну повідомленнями є цінними інструментами для бізнес-комунікацій. Вони розширюють можливості спілкуватися та залишатися на зв'язку, але щоб скористатися їхнім потенціалом, компанія повинна використовувати їх мудро та ефективно, а також встановити правила, які не дозволять пристроям стати обтяжливими для користувача. З легкістю може прийти і самовпевненість. Наприклад, тільки тому, що торговий представник може зателефонувати колезі на виробництво - легко, швидко і майже з будь-якого місця - щоб уточнити і відповісти на питання про недбало оформлене замовлення, не означає, що здійснювати і відповідати на багато дзвінків з приводу замовлення ефективно. Для ефективності необхідно робити акцент на чітких і точних комунікаціях, незалежно від того, наскільки легко і швидко працюють засоби зв'язку.

Внутрішні комунікації.

Інtranет, або внутрішні організаційні комп'ютерні мережі, стали улюбленим засобом інформування співробітників більшості компаній. Інtranет компанії можна використовувати як електронну дошку оголошень, а в поєднанні з електронною поштою він може слугувати для швидкого та ефективного поширення інформації.

Оскільки інтрамережа може бути використана для легкого зв'язку між людьми, що працюють в різних місцях, вона може допомогти створити або підтримувати почуття спільності в організації, яка географічно розподілена. Фактично, інтрамережі дають можливість групам людей тісно співпрацювати в так званому віртуальному офісі. Багато малих підприємств сфери послуг починають свою діяльність як віртуальні офіси, в яких кожна людина в групі працює вдома або в іншому місці за власним вибором. Групу об'єднують дві речі: спільна мета та певна комп'ютерна мережа, через яку відбувається обмін інформацією та програмним забезпеченням.

Зовнішні комунікації.

Розвиток Інтернету зробив майже необхідною для бізнесу присутність в мережі, хоч би якою простою вона не була. На простому веб-сайті компанія може надати потенційним покупцям, клієнтам, працівникам та/або інвесторам контактну інформацію та фотографію компанії. Для тих, хто бажає використовувати Інтернет як засіб продажу та маркетингу, можна розробити складніший (і дорожчий) сайт. Такі сайти, які часто називають сайтами електронної комерції, використовуються для реклами, демонстрації товарів, прийому та обробки замовлень, відстеження замовлень та/або виконання багатьох завдань з обслуговування клієнтів [33].

Малий бізнес може мати унікальну можливість отримати вигоду від присутності в Інтернеті. Охоплення, яке можливе за допомогою добре просунутого веб-сайту, є набагато більшим, ніж за допомогою будь-якого іншого засобу масової інформації при аналогічних витратах. На думку деяких аналітиків, для бізнесу одним з найпотужніших аспектів такого інтерактивного середовища, як Інтернет, є можливість розвивати справжню

двосторонню розмову з клієнтами та споживачами. Інтернет – це потужний інструмент комунікації, який сьогодні регулярно використовують компанії всіх розмірів.

Глобалізація призвела до посилення міжкультурної взаємодії в бізнес-середовищі, що вимагає розуміння культурних нюансів у цифровій комунікації

Таблиця 1.1

Порівняння внутрішніх комунікацій та комунікацій в зовнішньоекономічній діяльності [складено автором за джерелами 5,13,27]

№ з/п	Внутрішні комунікації	Комунікації в зовнішньоекономічній діяльності
1	Стандартні практики: У загальній діловій комунікації практики можуть бути більш стандартизованими в певному культурному чи національному контексті. Хоча компаніям все ще потрібно враховувати різноманітні особливості, сфера культурних відмінностей, як правило, вужча порівняно з міжнародним контекстом.	Культурна чутливість: На міжнародній арені розуміння та повага до різних культур має вирішальне значення. Ефективна міжнародна комунікація вимагає чутливості до культурних нюансів, традицій і стилів спілкування. Неправильне тлумачення культурних норм може призвести до непорозумінь і перешкоджати діловим відносинам.
2	Домінування однієї мови: У домашньому середовищі спілкування, як правило, відбувається однією основною мовою. Це спрощує комунікаційні процеси, оскільки менше потрібно орієнтуватися в мовному розмаїтті та користуватися послугами перекладачів.	Мовні бар'єри: Спілкування кількома мовами є окремим викликом у міжнародному діловому спілкуванні. Мовні відмінності можуть призвести до непорозумінь, тому важливо користуватися послугами перекладачів або наймати багатомовний персонал для ефективного подолання цих розбіжностей.
3	Місцевий етикет: Розуміння та дотримання місцевого етикету є важливим, але діапазон культурних відмінностей може бути більш обмеженим у межах конкретного регіону чи країни.	Глобальний етикет: Міжнародне ділове спілкування передбачає дотримання міжнародного ділового етикету. Це включає в себе розуміння правильних привітань, стилів ведення переговорів і звичаїв дарування подарунків. Усвідомлення цих культурних норм є життєво важливим для побудови довіри

		та підтримання позитивних стосунків.
4	Обмежена зміна часових поясів: Компанії, що працюють у певному географічному регіоні, часто стикаються з менш екстремальними змінами часових поясів, що спрощує планування та координацію роботи.	Часові пояси: Робота з різними часовими поясами має практичне значення. Планування зустрічей, координація проєктів і дотримання дедлайнів у різних часових поясах вимагають ретельного планування для забезпечення ефективної комунікації та співпраці.
5	Звична правова база: Загальне ділове спілкування здійснюється в межах звичного правового поля. Хоча дотримання вимог все ще має важливе значення, нормативно-правова база, як правило, є більш простою, ніж на міжнародній арені.	Правові та регуляторні відмінності: Міжнародний бізнес часто передбачає навігацію в складному правовому та регуляторному середовищі. Спілкування із зацікавленими сторонами в різних юрисдикціях вимагає розуміння відповідних законів і вимог до дотримання законодавства.

Ділова комунікація в зовнішньоекономічній діяльності та загальна ділова комунікація мають спільні принципи, але вони також суттєво відрізняються через унікальні виклики, пов'язані з роботою за межами кордонів та культур.

По суті, хоча і міжнародна, і загальна ділова комунікація вимагають ефективних міжособистісних навичок, міжнародна комунікація вимагає додаткового рівня культурної обізнаності, мовного менеджменту та адаптивності через складнощі, пов'язані з транскордонною взаємодією.

Ось деякі з переваг ефективної комунікації в зовнішньоекономічній діяльності:

1. Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів. Ефективна комунікація може допомогти міжнародному бізнесу зрозуміти потреби, вподобання та очікування своїх клієнтів і надати їм індивідуальні рішення та послуги.

Наприклад, міжнародна мережа готелів може використовувати ефективну комунікацію, щоб дізнатися про культурні норми та цінності своїх гостей і запропонувати їм персоналізовані зручності та послуги. Це може

підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів, а також сприяти поширенню позитивних відгуків та рекомендацій.

2. Покращення співпраці та інновацій. Ефективна комунікація може сприяти розвитку культури співпраці та інновацій серед міжнародних команд, партнерів та постачальників. Завдяки ефективній комунікації міжнародний бізнес може обмінюватися знаннями, ідеями та відгуками, а також використовувати різноманітні точки зору та досвід своїх зацікавлених сторін.

Наприклад, міжнародна компанія-розробник програмного забезпечення може використовувати ефективну комунікацію для координації та узгодження роботи своїх команд розробників, тестувальників і маркетологів у різних країнах, а також для створення інноваційних продуктів і функцій, які відповідають потребам клієнтів по всьому світу.

3. Зниження витрат і ризиків. Ефективна комунікація може допомогти міжнародному бізнесу уникнути непорозумінь, помилок і конфліктів, які можуть призвести до втрати часу, грошей і ресурсів. Завдяки ефективним комунікаціям міжнародні компанії можуть забезпечити чіткість, зрозумілість та дохідливість своїх повідомлень.

## 1.2. Форми ділових комунікацій

Існує чотири форми бізнес-комунікацій, які наведені нижче, а також показані на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Форми ділових комунікацій [21]

#### Внутрішні ділові/корпоративні комунікації

Внутрішні управлінські комунікації – це обмін інформацією між членами компанії. Це обговорення включає як офіційні, так і неофіційні обміни. У рамках внутрішньої комунікації деякі сектори зв'язуються з працівниками через численні канали. Внутрішні комунікації повинні бути ефективними, оскільки вони є життєво важливим інструментом для виявлення та інформування про організаційні проблеми. Ефективна внутрішньокорпоративна комунікація може підвищити задоволеність роботою, продуктивність та ефективність працівників, мінімізуючи при цьому відтік кадрів і скарги, а також сприяти зростанню прибутків. Далі вона поділена на дві частини:

- Низхідна комунікація: Як показано на рисунку 1.5, потоки інформації в компаніях рухаються вниз від вищого керівництва та персоналу за допомогою низхідної комунікації. Менеджери використовують низхідну

комунікацію, щоб донести до своїх підлеглих численні цілі, процедури, а також політику, вказівки, варіанти та директиви. Передача інформації по ланцюжку команд від вищого до нижчого рівня відома як низхідна комунікація в бізнесі. Цей стиль комунікації може здійснюватися в письмовій або усній формі.

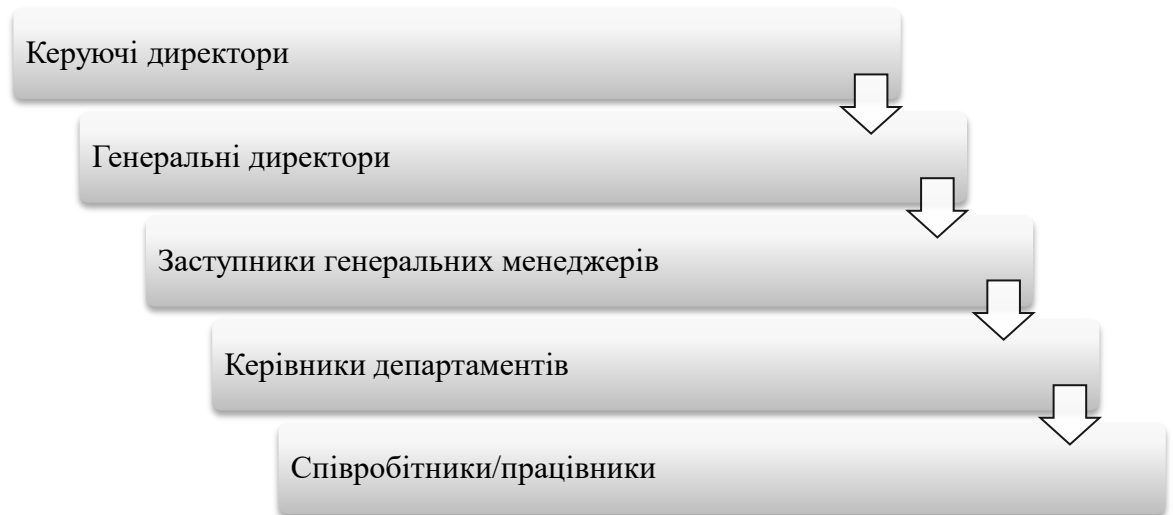


Рис. 1.5. Процес бізнес-комунікації від верхнього рівня до нижнього [17]

- Висхідні/високорівневі комунікації: цей тип внутрішніх комунікацій використовує методи управління знизу-вгору. Інформація надсилається вниз по ієрархії від працівників до адміністраторів і всіх, хто знаходиться на вищому рівні. Як показано на рисунку 1.6, працівники/співробітниці відділу кадрів установи, наприклад, створюють звіти про вивільнення та передають їх менеджеру з управління персоналом. У звіті про плинність кадрів детально описується щомісячна або щорічна плинність кадрів в організації, а також фактори, які на неї впливають. Це допомагає HR-менеджеру виявити основну причину плинності кадрів і вжити оперативних заходів для зменшення плинності.

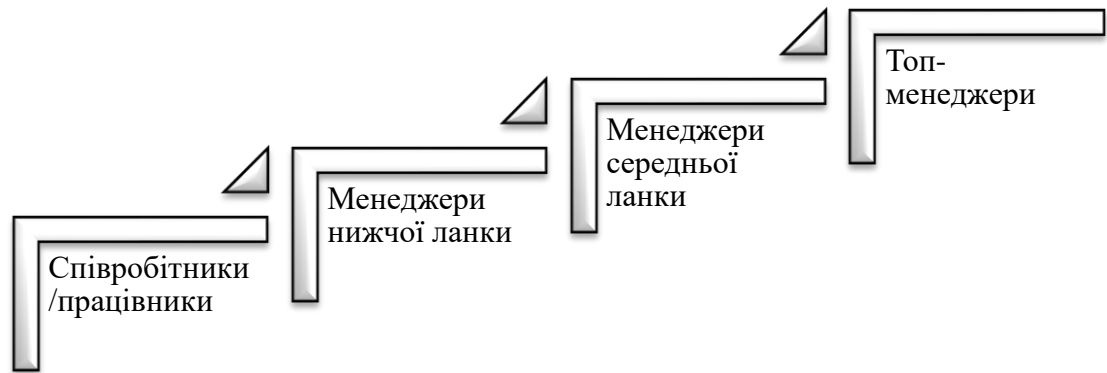


Рис. 1.6. Процес бізнес-комунікації знизу догори [25]

### Горизонтальні ділові комунікації

Горизонтальні комунікації – це комунікації між працівниками, які можуть бути усними або письмовими. Вони можуть включати міжвідомчі або міжвідомчі комунікації, а також комунікації між особами з однаковим або порівнянним статусом в межах корпорації. Це важлива комунікація для забезпечення досягнення бажаних результатів. Як наслідок, ця комунікація відбувається між працівниками, які перебувають на одному організаційному рівні. Горизонтальні та латеральні комунікації мають вирішальне значення для досягнення операційної ефективності різних організаційних підрозділів, сприяючи взаємній співпраці та кооперації.

### Зовнішні ділові комунікації

Зовнішні ділові комунікації – це комунікації між особами за межами організації. Прикладами таких осіб є клієнти, акціонери, постачальники, партнери, регуляторні органи тощо. Наприклад, керівник відділу закупівель може взаємодіяти з постачальниками для отримання цінних пропозицій на сировину, а відділ продажів може спілкуватися зі споживачами для продажу товарів і послуг. Зовнішні комунікації сприяють збільшенню обсягів продажів, ефективній діяльності та зростанню доходів організації, серед іншого. Це, в свою чергу, покращує імідж компанії, її репутацію та загальний успіх завдяки досягненню поставлених цілей та задоволенню потреб клієнтів.

## Висновки за першим розділом

Комунікація тісно пов'язана з усіма сферами людського життя та діяльності. Немає жодного сегменту в нашому приватному житті чи в будь-якій організації, де комунікація не мала б значення. Комунікація допомагає організації досягати своїх цілей, а отже, дуже важливо, щоб комунікація була успішною. Комунікацію можна описати як передачу інформації, а також такі поняття, як обмін почуттями та ідеями. Процес комунікації може мати два потоки, а саме через формальні та неформальні канали, тоді як напрямок комунікації має три шляхи, якими може протікати весь процес. Загалом, комунікація відбувається в різних формах, а саме: усна комунікація, письмова комунікація, невербальна комунікація, пара-вербальна комунікація та електронна комунікація. Однак різні дослідження виявили, що існує також сфера комунікації, яка називається організаційною комунікацією. Будь-який вид організаційної комунікації можна описати як продукт сучасного бізнесу. Вона відбувається насамперед усередині самої компанії і тому має кілька форм. Весь цей складний процес комунікації в більшості випадків ускладнюється різними перешкодами.

## РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ТОВАРАМИ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАІ КАПІТАЛ»

### 2.1. Дослідження ринку оптової торгівлі товарами

Сектор оптової торгівлі включає підприємства, що займаються оптовою торгівлею товарами, як правило, без перероблення, та наданням супутніх послуг, пов'язаних з продажем товарів. До товарів, описаних у цьому секторі, належить продукція сільського господарства, гірничодобувної промисловості, переробної промисловості та деяких інформаційних галузей, таких як видавнича справа. Процес оптової торгівлі є проміжним етапом у розподілі товарів.

Оптові підприємства організовуються для продажу або організації купівлі чи продажу (а) товарів для перепродажу (тобто товарів, що продаються іншим оптовикам або роздрібним торговцям), (б) капітальних або неспоживчих товарів тривалого користування та (в) сировини, матеріалів і напівфабрикатів, що використовуються у виробництві.

Оптовики продають товари іншим підприємствам і зазвичай працюють зі складу або офісу. Ці склади та офіси характеризуються тим, що на них мало або зовсім не виставляються товари. Крім того, ні дизайн, ні місце розташування приміщень не призначені для залучення пішохідного трафіку.

Оптовики зазвичай не використовують рекламу, спрямовану на широку публіку. Клієнти, як правило, спочатку зв'язуються з ними по телефону, за допомогою особистого маркетингу або за допомогою спеціалізованої реклами, яка може включати Інтернет та інші електронні засоби. Подальші замовлення ініціюються або продавцем, або клієнтом, як правило, на основі попередніх продажів, і, як правило, демонструють тісні зв'язки між

продавцями та покупцями. Насправді, операції часто проводяться між оптовиками та клієнтами, які мають давні ділові стосунки.

Цей сектор включає два основні типи оптовиків:

- торгові оптовики, які продають товари за власний рахунок,
- електронні ринки між бізнесом і бізнесом, агенти та брокери, які організують продаж і купівлю для інших, як правило, за комісійну винагороду або гонорар.

Підприємства, які продають товари від власного імені, відомі як оптові торговці, дистриб'ютори, джоббери, дропшиппери та імпортери/експортери. До оптових торговців також відносяться торгові представництва та торгові філії (але не роздрібні магазини), які утримуються виробничими, переробними або гірничодобувними підприємствами окремо від їхніх заводів або шахт з метою збуту їхньої продукції, а також організації групових закупівель (наприклад, які купують і продають товари за власний рахунок). Підприємства оптової торгівлі, як правило, мають власний склад, де вони отримують і обробляють товари для своїх клієнтів. Товари, як правило, продаються без переробки, але можуть включати невід'ємні функції, такі як сортування, пакування, маркування та інші маркетингові послуги.

Установи, які організують купівлю або продаж товарів, що належать іншим особам, або купують товари, як правило, на комісійній основі, відомі як електронні ринки між бізнесом та бізнесом, агенти та брокери, комісійні торговці, агенти та брокери з імпорту/експорту, аукціонні компанії, організації групових закупівель (наприклад, купують або організують купівлю товарів, що належать іншим особам), а також представники виробників. Ці установи працюють з офісів і, як правило, не володіють товарами, які вони продають, і не розпоряджаються ними.

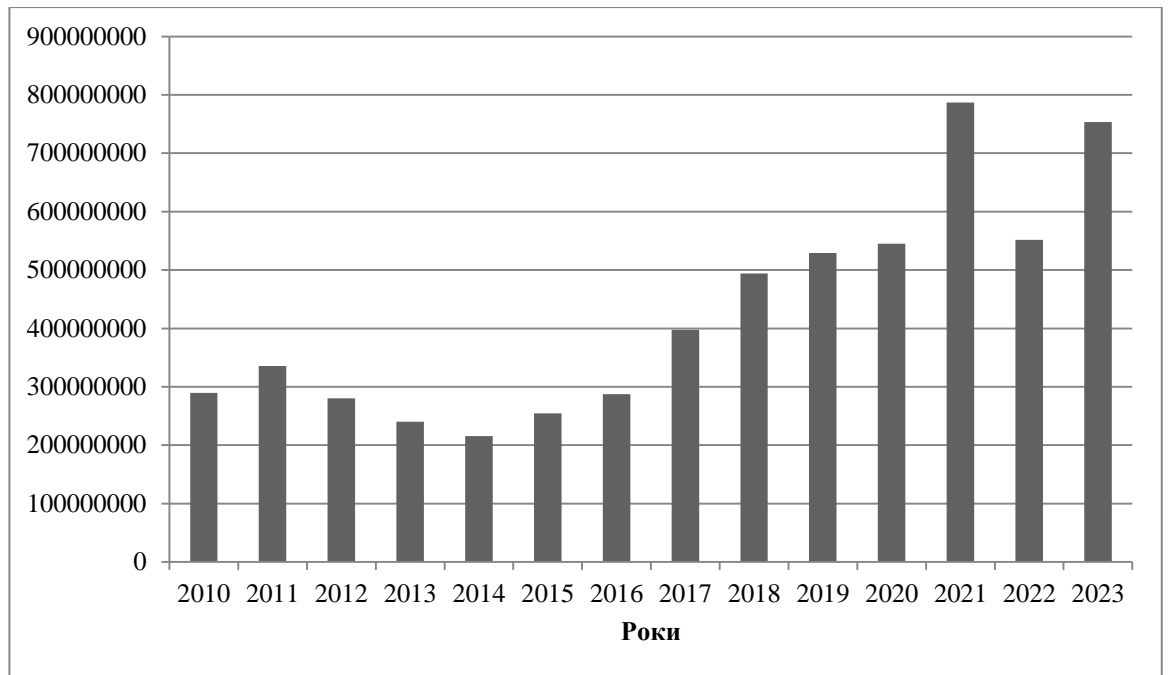


Рис. 2.1. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2010–2023 роках. Неспеціалізована оптова торгівля (46.90) (тис.грн.) [58]

Відповідно до Господарського кодексу України оптова торгівля – це «система підприємств, основною діяльністю яких є оптова торгівля та посередницька торгівля, і які виступають важливим інструментом у розвиненій економіці країни, зокрема в обміні товарами між виробниками, промисловими підприємствами, споживачами та роздрібною торгівлею». У сучасний період оптова торгівля розвивається як органічна єдність багатосторонніх змістовних ознак, вона є однією з підгалузей народного господарства, формою організації внутрішнього ринку.

Як можна побачити з рисунку 2.1. обсяг реалізованої продукції за видом діяльності 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля» демонструє тенденцію досить стабільного зростання. Звичайно 2022 рік характеризується достатньо помітним скороченням до 551548061,9 тис. грн., порівняно із показником 2021 року 787111768 тис.грн. Тобто скорочення відбулося майже на чверть. В 2023 році показник вже склав 753522296, 8, тобто майже вийшов на довоєнний період. Таким чином, можна стверджувати, що український бізнес зумів пристосуватися до надскладних умов функціонування.

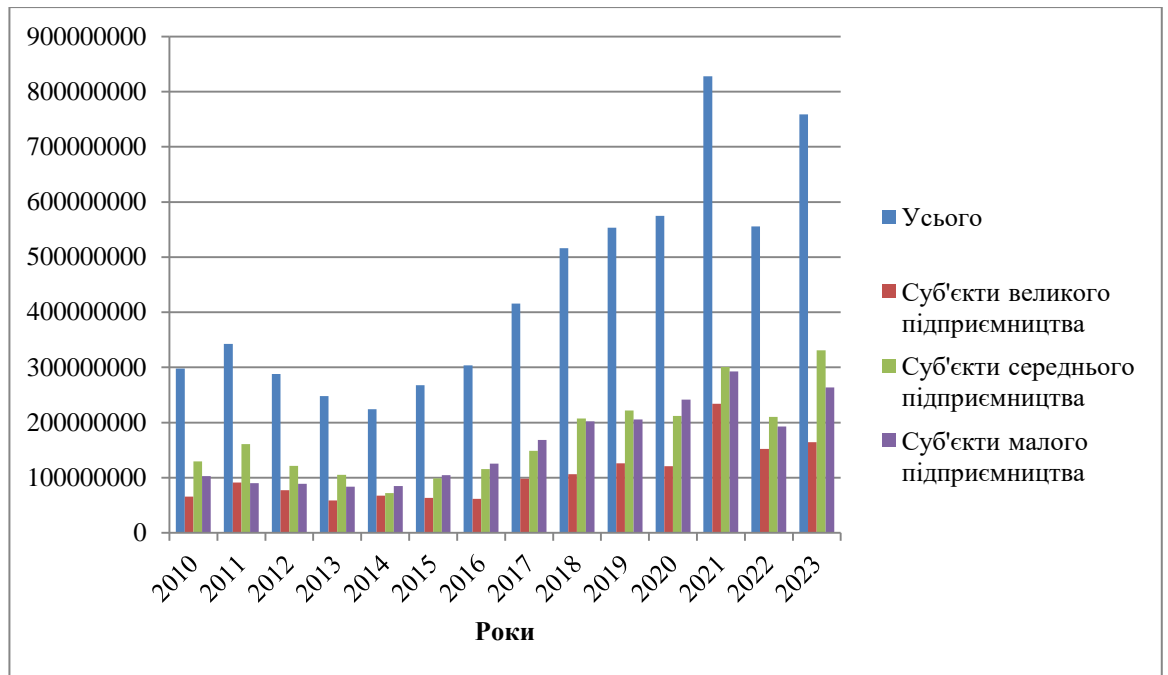


Рис. 2.2. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього та малого за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках. Неспеціалізована оптова торгівля (46.90) [58]

Так само, як і попередній показник, показник обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього та малого за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках, «Неспеціалізована оптова торгівля» (46.90) демонстрував стабільне зростання, починаючи з 224515588,5 тис. грн. в 2014 році до 827799038,5 тис.грн. в 2021 року. Найбільший внесок в загальний результат вносять саме представники малого та середнього підприємництва.

Насправді, це є досить показовим моментом і доводить необхідність підтримки урядом представників малого та середнього бізнесу, адже сукупно саме вони роблять найбільший внесок в економічний розвиток України, особливо, в такий важкий час.

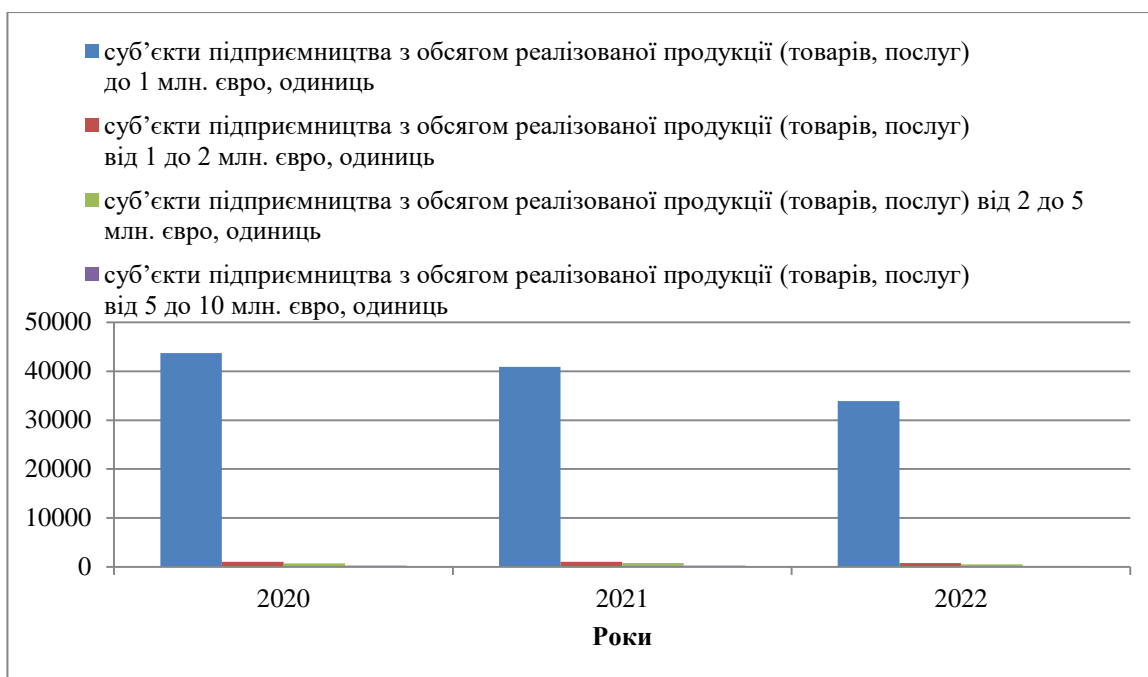


Рис. 2.3. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності з розподілом за обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) у 2020-2022 роках. Неспеціалізована оптова торгівля [58]

На рисунку 2.3. представлено кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності з розподілом за обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) у 2020-2022 роках, за видом економічної діяльності «Неспеціалізована оптова торгівля». Як і попередній показник, він доводить той факт, що представники малого бізнесу мають величезний вплив на економічний та соціальний розвиток країни. Саме категорія «Суб'єкти підприємництва з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) до 1 млн. євро, одиниць займає перше місце серед інших за кількістю. Разом з тим, починаючи з 2020 року помітна тенденція до зниження кількості представників цієї категорії з 43687 одиниць в 2020 році до 33867 одиниць в 2022 році.

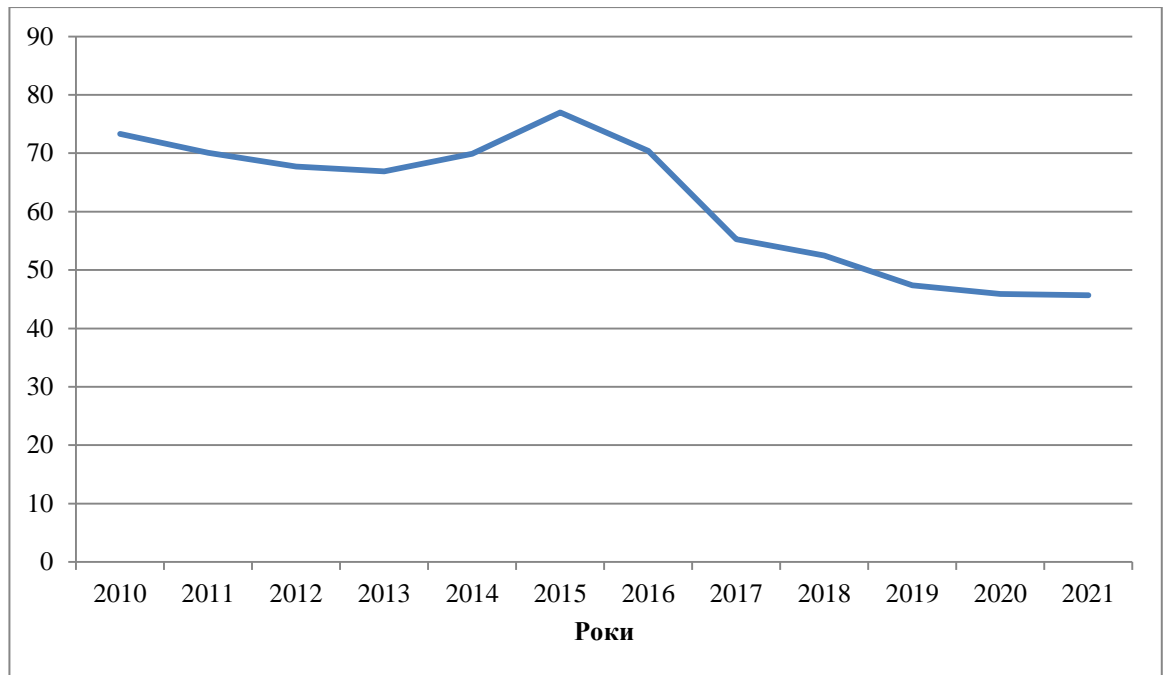


Рис. 2.4. Частка продажу товарів, які вироблені на території України, % [58]

Як можна побачити з рисунку 2.4 частка продажу товарів, які вироблені на території України постійно знижується з 77% у 2015 році до 45,7% в 2021 році, тобто скорочення відбулося майже на 40%.

Таким чином, можна зробити висновок, що війна негативно вплинула на загальний економічний розвиток країни, в тому числі на розвиток ринку оптової торгівлі товарами. Разом з тим, слід відмітити тенденцію до відновлення, яка спостерігаються з 2023 року.

## 2.2. Загальна характеристика ТОВ «ПАІ Капітал»

ТОВ «ПАІ Капітал» засноване в 2019 році в Харкові.

Основним видом діяльності компанії є оптова торгівля зерном та іншими сільськогосподарськими культурами. Компанія забезпечує сировиною потреби великих виробників готової продукції, а також постачає зернові та олійні культури міжнародним трейдинговим компаніям, попит на які зараз зростає.

Місія ТОВ «ПАІ Капітал» полягає в наступному:

- Бути потужною об'єднуючою ланкою, яка безпосередньо пов'язує виробників з кінцевими споживачами в глобальному масштабі.
- Задовольняти потреби світових ринків у дефіцитних товарних і сировинних позиціях з довгостроковою перспективою співпраці, створюючи основу для надійного партнерства для майбутніх поколінь.
- Стати провідною компанією в галузі сільськогосподарської логістики, де б ми не працювали, відомою своєю надійністю та відмінним сервісом.



Рис. 2.5. Цінності ТОВ «ПАІ Капітал»

### Репутація

«Потрібно багато добрих вчинків, щоб створити хорошу репутацію, і лише один поганий, щоб її втратити». – Беджамін Франклін

Побудувати успішну компанію та зайняти лідерські позиції нелегко. Однак ТОВ «ПАІ Капітал» має впевненість, що репутацію надійного партнера можна сформувати лише чесними, довірливими та взаємовигідними

відносинами з усіма контрагентами. Слово команди – запорука, і компанія знає, що від його дотримання залежить успіх. Довіра – є найціннішим товаром.

#### Команда

«Зібратися разом – це початок, залишатися разом – це прогрес, а працювати разом – це успіх». – Генрі Форд

Активні та талановиті професіонали – головний актив компанії, який працює на благо компанії та сприяє її розвитку. ТОВ «ПАІ Капітал» всіляко заохочує розвиток професійних навичок і талантів своїх співробітників, культивує творчий підхід до вирішення завдань і плекає підприємницький талант.

#### Партнери

«Дружба, заснована на бізнесі, краще, ніж бізнес, заснований на дружбі». – Джон Д. Рокфеллер

Саме тому ТОВ «ПАІ Капітал» завжди готова запропонувати своїм постачальникам справедливу ціну на товари. Компанія впевнена, що конкурентне ціноутворення на товари не тільки підтримує виробників, але й сприяє розвитку тривалої, взаємовигідної співпраці.

#### Час

«Час – це гроші».

ТОВ «ПАІ Капітал» цінує свій час і час своїх Партнерів, оскільки знає, що в торгівлі час багато в чому відіграє вирішальну роль. Команда ТОВ «ПАІ Капітал» складається з підприємливих професіоналів, які вміють точно використовувати момент – це вміння компанія використовує як для власного блага, так і для блага своїх партнерів.

Офіси компанії знаходяться в Харкові та Києві.

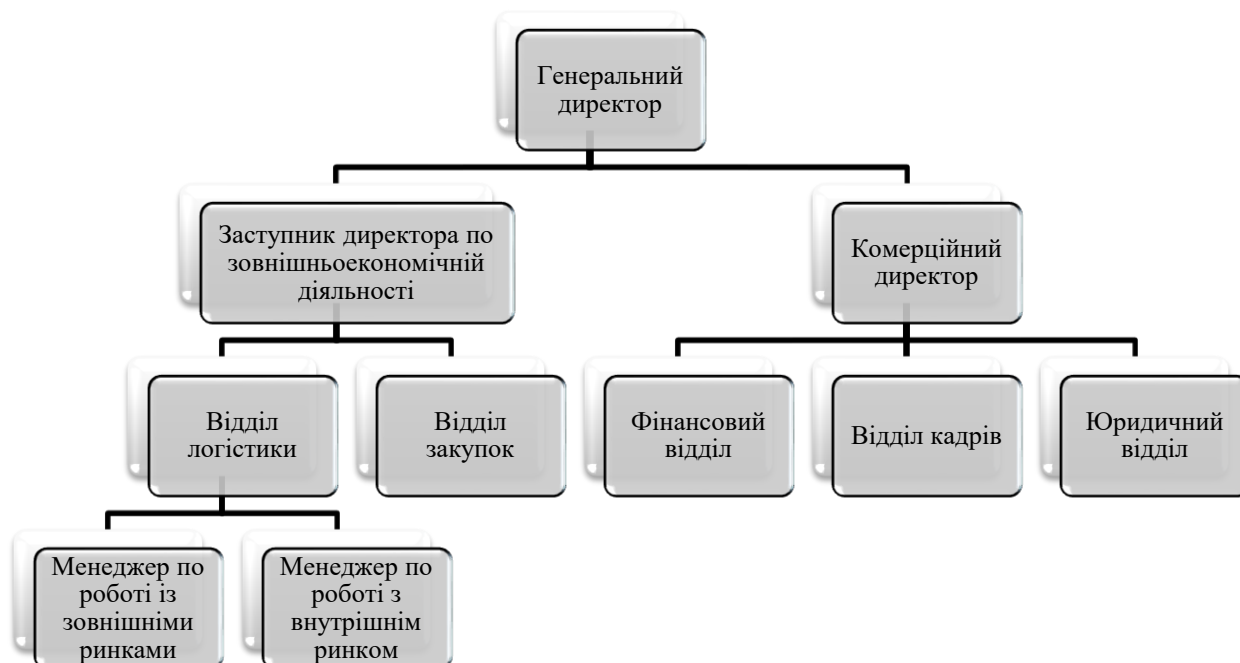


Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «ПАІ Капітал»

Наразі ТОВ «ПАІ Капітал» працює на ринку України та Європи.

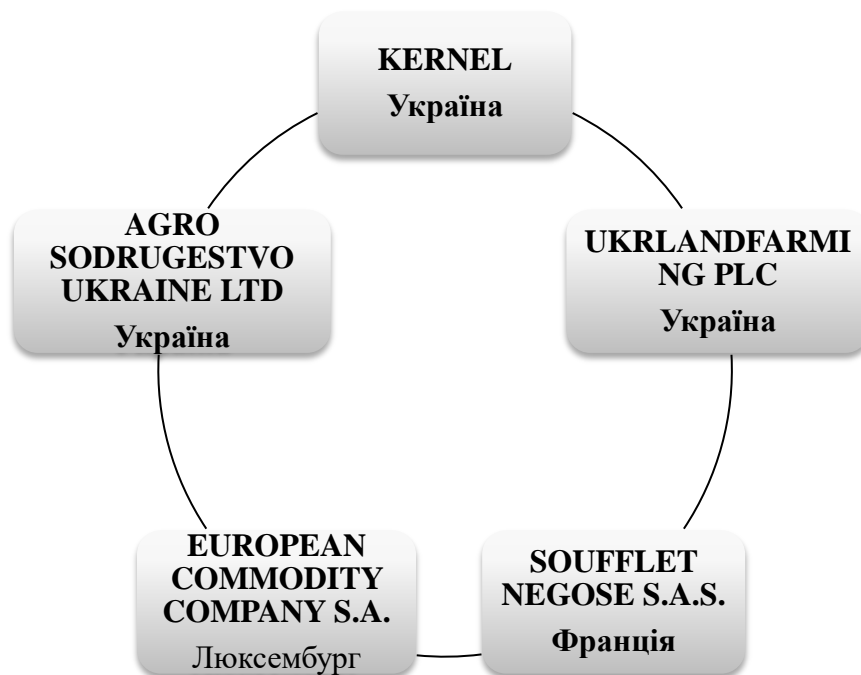


Рис. 2.7. Основні партнери ТОВ «ПАІ Капітал»

Як можна побачити з рисунку 2.7. основні партнери ТОВ «ПАІ Капітал» з України, Франції та Люксембургу.

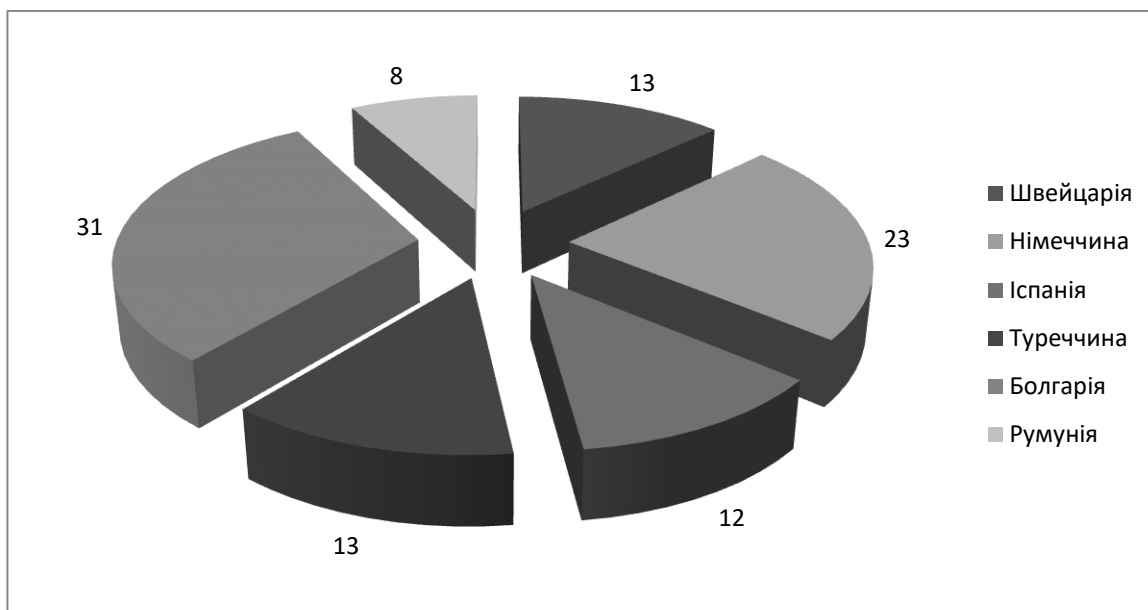


Рис. 2.8. Питома вага обсягу торгівлі ТОВ «ПАІ Капітал» з країнами світу в 2023 році, (%)

Найбільша частка в загальному обсязі торгівлі припадає на Болгарію (31%) та Німеччину (23%).

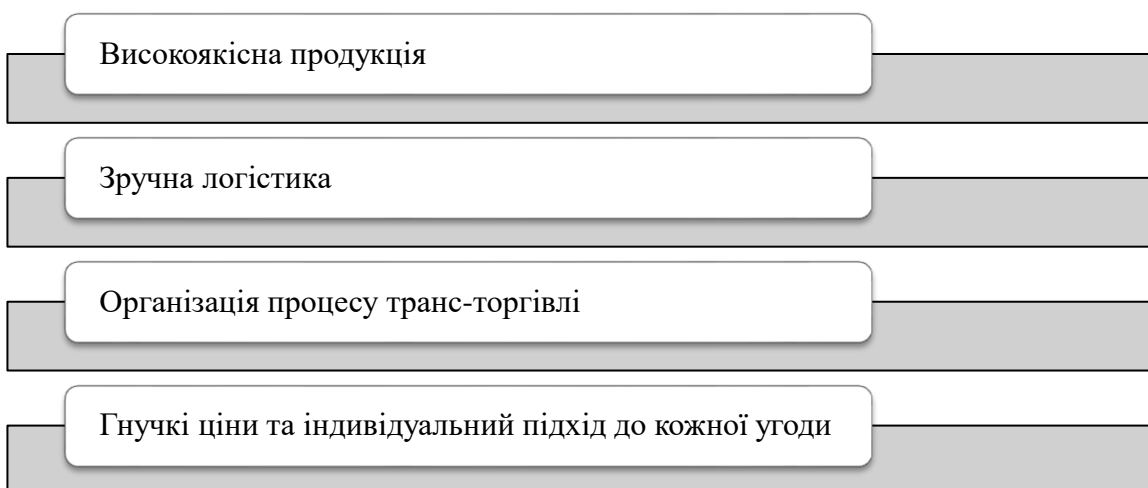


Рис. 2.9. Головні переваги ТОВ «ПАІ Капітал»

Завдяки своїм конкурентним перевагам ТОВ «ПАІ Капітал» має стабільне положення на ринку та демонструє стабільне зростання по основним економічним показникам.

### 2.3. Аналіз показників діяльності ТОВ «ПАІ Капітал»

З метою проведення оцінки фінансово-економічного стану компанії ТОВ «ПАІ Капітал», слід здійснити аналіз таких показників:

- 1) чистий дохід (виручка) від реалізації продукції;
- 2) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);
- 3) валовий прибуток (збиток);
- 4) фінансовий результат від операційної діяльності;
- 5) фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування;
- 6) чистий прибуток (збиток);
- 7) власний капітал;
- 8) залучений капітал;
- 9) необоротні активи;
- 10) оборотні активи.

У таблиці 2.1 показані основні показники ТОВ «ПАІ Капітал» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ПАІ Капітал» в  
2021-2023 рр., тис.грн.

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	33984	29476	32563	- 4508	3087	0,86	10,4
Собівартість реалізованої продукції	20784	16093	19783	-4691	3690	0,75	22,9
Валовий прибуток	13200	12780	13383	-420	603	0,96	4,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	1278	1190	1268	-88	78	0,93	6,5
Чистий прибуток	1167	985	1056	-182	71	0,84	7,2
Власний капітал	3895	3904	3950	9	46	0,2	1,1

Залучений капітал	3975	4983	5839	1008	856	25,3	17,1
Необоротні активи	29120	28493	30785	-627	2292	9,7	8,0
Оборотні активи	2589	2905	3895	316	990	12,2	34

Виходячи з розрахунків таблиці 2.1 основних фінансово-економічних показників ТОВ «ПАІ Капітал» чистий дохід від реалізації продукції за 2023 рік зріс на 3087 тис. грн. або 10,4 % до 2022 року. Динаміка цього показника є позитивною. Собівартість реалізованої продукції також зросла у 2023 році на 3690 тис. грн. або на 22,9 % порівняно з 2022 роком. Позитивним приростом можна назвати лише за умови зростання прибутку.

Валовий прибуток зріс у 2023 році на 603 тис. грн, або на 4,7%, порівняно з рівнем 2022 року.

Фінансовий результат від операційної діяльності за 2023 рік порівняно з 2022 роком збільшився на 78 тис. грн., або на 6,5%. Збільшення цього показника є позитивною тенденцією.

Чистий прибуток у 2022 році склав 985 тис. грн, а в 2023 році – 1056 тис. грн, тобто приріст склав млн грн, або +7,2 %. Це невелике, але позитивне зростання. Власний капітал у 2022 році становив 3904 тис., а в 2023 році — 3950 тис., тобто приріст склав +46 тис. грн, або +1,1 %, тобто вартість власного капіталу зростає, що є позитивною тенденцією.

Залучений у 2022 році капітал склав 4983 тис. грн., а в 2023 році – 5839 тис.грн., тобто показник збільшився на 856 тис. грн чи на 17,1 %. Залучені кошти - це юридичне та економічне зобов'язання підприємства перед третіми особами.

Необоротні активи склали у 2022 році 28493 тис. грн, а у 2023 році - 30785 тис. грн, тобто показник збільшився на 2292 тис. грн, чи на 8%.

Збільшення частки необоротних активів свідчить про покращення матеріально-технічного оснащення підприємства. У 2022 році загальна вартість оборотних активів становила 2905 тис. грн. У 2023 році оборотні активи зросли на 34%. Оборотні активи зросли до 990 тис грн.

## Показники рентабельності ТОВ «ПАІ Капітал» в 2022-2023 рр.

№ п/п	Показник	2022	2023
1	Рентабельність сукупного капіталу	0,034	0,032
2	Рентабельність власного капіталу	0,29	0,25
3	Валова рентабельність продажів	0,43	0,41
4	Операційна рентабельність продажів	0,04	0,03
5	Чиста рентабельність продажів	0,03	0,03
6	Валова рентабельність виробництва	43,3	41,09
7	Чиста рентабельність виробництва	6,12	5,34
8	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	25,25	26

Представлені показники рентабельності по ТОВ «ПАІ Капітал» згідно з таблицею 2.2 склали: загальна рентабельність капіталу ТОВ «ПАІ Капітал» у 2022 році – 0,034, або 3,4%, а у 2023 році – 0,032, або 3,2%, тобто рентабельність знизилася на 0,002, або на 0,2%. Рентабельність власного капіталу ТОВ «ПАІ Капітал» у 2022 році становив 0,29, або 29%, а у 2023 році — 0,25, або 25%, тобто рентабельність знизилася на 0,04, або на 4%.

У 2022 році валова рентабельність продажів ТОВ «ПАІ Капітал» склала 0,43, тобто 43%, а в 2023 році – 0,41, або 41%, тобто рентабельність зменшилася на 0,02, або 2%.

Показник операційної рентабельності продажів ТОВ «ПАІ Капітал» у 2022 році становить 0,04 або 4 %, а у 2023 році – 0,03 або 3 %, тобто маржа знизилася на 0,01 або 1, %.

У 2022 році чиста рентабельність продажів ТОВ «ПАІ Капітал» становила 0,03, або 3%, як і в 2023 році, тобто рентабельність не змінилася.

У 2022 році валове рентабельність виробництва ТОВ «ПАІ Капітал» становив 43,3%, у 2023 році – 41,09%, таким чином зменшення відбулося на 2,21 %.

Чиста рентабельність виробництва на ТОВ «ПАІ Капітал» у 2022 році становила 6,12%, а у 2022 році – 5,34%, тобто рентабельність знизилася на 0,78%. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТОВ «ПАІ Капітал» у

2022 році становив 25,25%, а у 2023 році – 26%, тобто коефіцієнт підвищився на 0,75%.

### Висновки за другим розділом

Ринок оптової торгівлі товарами демонструє перспективу стабільного розвитку в усьому світі. Проаналізувавши стан ринку в Україні також можна помітити загальну тенденцію до зростання за виключенням 2022 року. Війна спричинила серйозний спад в усім показниках, які було проаналізовано в другому розділі. Так обсяг реалізованої продукції за видом діяльності 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля» в 2022 році скоротився майже на 25% порівняно з 2021 роком. Показник продажу товарів, які вироблені на території України постійно знижується з 77% у 2015 році до 45,7% в 2021 році, тобто скорочення відбулося майже на 40%.

Таким чином, можна зробити висновок, що війна негативно вплинула на загальний економічний розвиток країни, в тому числі на розвиток ринку оптової торгівлі товарами.

Також в другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано ТОВ «ПАІ Капітал», засноване в 2019 році в Харкові.

Основним видом діяльності компанії є оптова торгівля зерном та іншими сільськогосподарськими культурами. Компанія забезпечує сировиною потреби великих виробників готової продукції, а також постачає зернові та олійні культури міжнародним трейдинговим компаніям, попит на які зараз зростає.

Основні партнери ТОВ «ПАІ Капітал» з України, Франції та Люксембургу. Найбільша частка в загальному обсязі торгівлі зерном припадає на Болгарію (31%) та Німеччину (23%).

Виходячи з розрахунків основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ПАІ Капітал» чистий дохід від реалізації продукції за 2023 рік зріс на 3087 тис. грн. або 10,4 % до 2022 року. Динаміка цього показника

є позитивною. Собівартість реалізованої продукції також зросла у 2023 році на 3690 тис. грн. або на 22,9 % порівняно з 2022 роком.

Загалом можна сказати, що компанія ТОВ «ПАІ Капітал» демонструє достатньо стабільне положення на ринку, не дивлячись на складну ситуацію в країні, спричинену війною.

## РОЗДІЛ III.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ПАІ  
КАПІТАЛ» В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

3.1. Обґрунтування напрямків щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал»

В своїй роботі ТОВ «ПАІ Капітал» намітила основні тенденції розвитку, які представлено на рис 2.10.

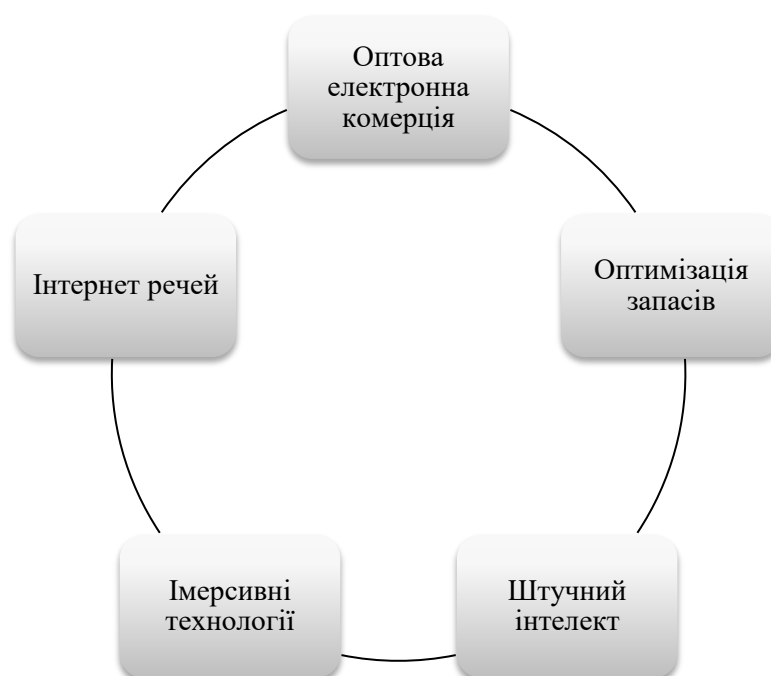


Рис. 3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності ТОВ «ПАІ Капітал»

## Оптова електронна комерція

Оптова електронна комерція розвивається за межами B2B, створюючи більш динамічний та інклюзивний торговельний ландшафт. Онлайн-платформи з'єднують дистриб'юторів безпосередньо з роздрібними торговцями, оптимізуючи замовлення, підвищуючи прозорість і розширюючи охоплення. Компанії використовують ефективність і гнучкість

цифрової оптової торгівлі завдяки платформам електронної комерції, підбору товарів на основі штучного інтелекту та багатоканальній інтеграції [59].

#### Оптимізація запасів

Компанії використовують інтелектуальні технології, такі як машинне навчання та предиктивна аналітика, для прогнозування попиту, автоматизації замовлень та мінімізації дефіциту товарів. Нові компанії пропонують рішення для відстеження запасів у режимі реального часу, рекомендації на основі штучного інтелекту та динамічні стратегії ціноутворення, що дозволяє брендам максимізувати прибуток, зменшити відходи та покращити клієнтський досвід.

#### Штучний інтелект

Від прогнозування попиту та автоматизованих закупівель до персоналізованих рекомендацій і виявлення шахрайства - штучний інтелект оптимізує операції та надає цінну інформацію. Компанії пропонують чат-боти на основі штучного інтелекту для обробки запитів клієнтів, алгоритми машинного навчання для виявлення прихованих тенденцій та інструменти динамічного ціноутворення для оптимізації прибутку.

#### Імерсивні технології

Імерсивні технології, такі як віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR), дозволяють оптовикам демонструвати товари у новий спосіб. Нові компанії розробляють 3D-моделі продуктів, інтерактивні можливості та інструменти для віддаленої співпраці, які революціонізують способи зв'язку між компаніями та прийняття рішень про закупівлю. Ці технології сприяють підвищенню рівня залученості та кращому розумінню продукції, що призводить до підвищення ефективності екосистеми оптової торгівлі.

#### Інтернет речей

ІоТ створює мережу підключених пристроїв, які генерують цінні дані, від «розумних» складів, що автоматично відстежують запаси, до датчиків, що контролюють якість продукції в режимі реального часу. Нові компанії

пропонують такі рішення, як прогнозоване технічне обслуговування, оптимізовані логістичні маршрути та автоматизоване поповнення запасів. Інтернет речей відкриває нову еру підвищеної ефективності, зниження витрат і поліпшення прозорості в оптовому ланцюгу поставок [46].

3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал»

Процес розвитку міжнародного ринку є складним процесом.

Міжнародний ринок характеризується більш великими потужностями, що створює значні перспективи для експортуючих підприємств, але також ставить додаткові вимоги до організації процесу зв'язку між компаніями з різних країн. Підприємство зобов'язане дотримуватися міжнародних стандартів ISO в частині якості продукції, упаковки, дизайну та реклами [31].

При формуванні комунікаційної маркетингової політики на зовнішньому ринку необхідно враховувати наявність таких великих міжнародних рекламних агентств, які формують світовий комунікаційний ринок. Існуючі методи спілкування постійно змінюються та оновлюються; з'являються і все більше вживаються нові методи маркетингових комунікацій.

Статутом ТОВ «ПАІ Капітал» визначено такі права та можливості на провадження зовнішньоекономічної діяльності:

- 1) виступати суб'єктом зовнішньоекономічних відносин;
- 2) укладати різні види договорів з іншими юридичними чи фізичними особами: купівлі-продажу, бартеру, страхування, агентських, кредитних договорів тощо;
- 3) проведення аукціонів та конкурсів;
- 4) здійснювати експортно-імпортні, бартерні, лізингові, реекспортні та інші операції;
- 5) проводити міжнародні рекламні і маркетингові кампанії.

Для успішного проведення всього вищесказаного на підприємстві повинна бути розвинена система зв'язку в зовнішньоекономічній діяльності.

На даний час ТОВ «ПАІ Капітал» має налагоджену систему комунікацій у зовнішньоекономічній діяльності.

Маркетингові комунікації – це процес передачі інформації про товар споживачеві [3]. Комплекс маркетингових комунікацій ТОВ «ПАІ Капітал» включає такі базові інструменти, як реклама, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю.

Рекламна політика ТОВ «ПАІ Капітал» є невід'ємною частиною загальної маркетингової стратегії підприємства та просування продукції на зовнішні ринки. Правильні підходи в рекламі, збалансованість поєднань різних методів реклами і PR як підприємства в цілому, так і його окремих продуктів підвищують інтерес до підприємства і його продукції, позитивно впливають на загальну стратегію маркетингу і просування продукції не тільки на внутрішніх ринках, а й за кордоном.

На ТОВ «ПАІ Капітал» використовуються такі канали розповсюдження реклами:

- друкована реклама, яка передбачає платні оголошення в газетах, журналах, каталогах промислової продукції;
- реклама підприємства на різних площадках (профільних групах) в месенджерах, інтернет реклама.

Застосування каналів поширення реклами дає підприємству такі переваги:

- споживачі мають можливість уявити продукт, саму компанію;
- широке охоплення аудиторії;
- можливість багаторазового звернення до клієнтів.

Стимулювання збуту – охоплює всі короточасні і, як правило, локальні дії, що стимулюють купівлю або продаж товарів і послуг, що викликають негайну реакцію поведінки суб'єктів ринку. Існують особливості стимулювання збуту на ринку оптової торгівлі товарами, оскільки основною

формою збуту є особистий продаж шляхом переговорів з основними споживачами.

На ТОВ «ПАІ Капітал» використовуються такі види стимулювання збуту [55]:

- спеціальні ціни за умови оптової закупівлі,
- цінове стимулювання, тобто пряме зниження ціни, додаткові знижки до ціни на продукцію,
- відстрочене погашення знижкою, зниження ціни, пов'язане з суспільно корисною діяльністю, пряме погашення при викупі з відстроченням платежу);

При впровадженні в систему стимулювання збуту він має наступні корисні властивості:

- Забезпечує цілісне просування товару на ринок разом з іншими елементами комунікаційного комплексу;
- Кращий огляд усіх інших елементів комунікаційного комплексу в порівнянні з товаром при впровадженні в просування товару на ринок
- Націлений на негайну зміну поведінки споживачів. Продукт одразу формує перед очима конкурентну перевагу. Перевага, яка перетворює потенційного клієнта на споживача.

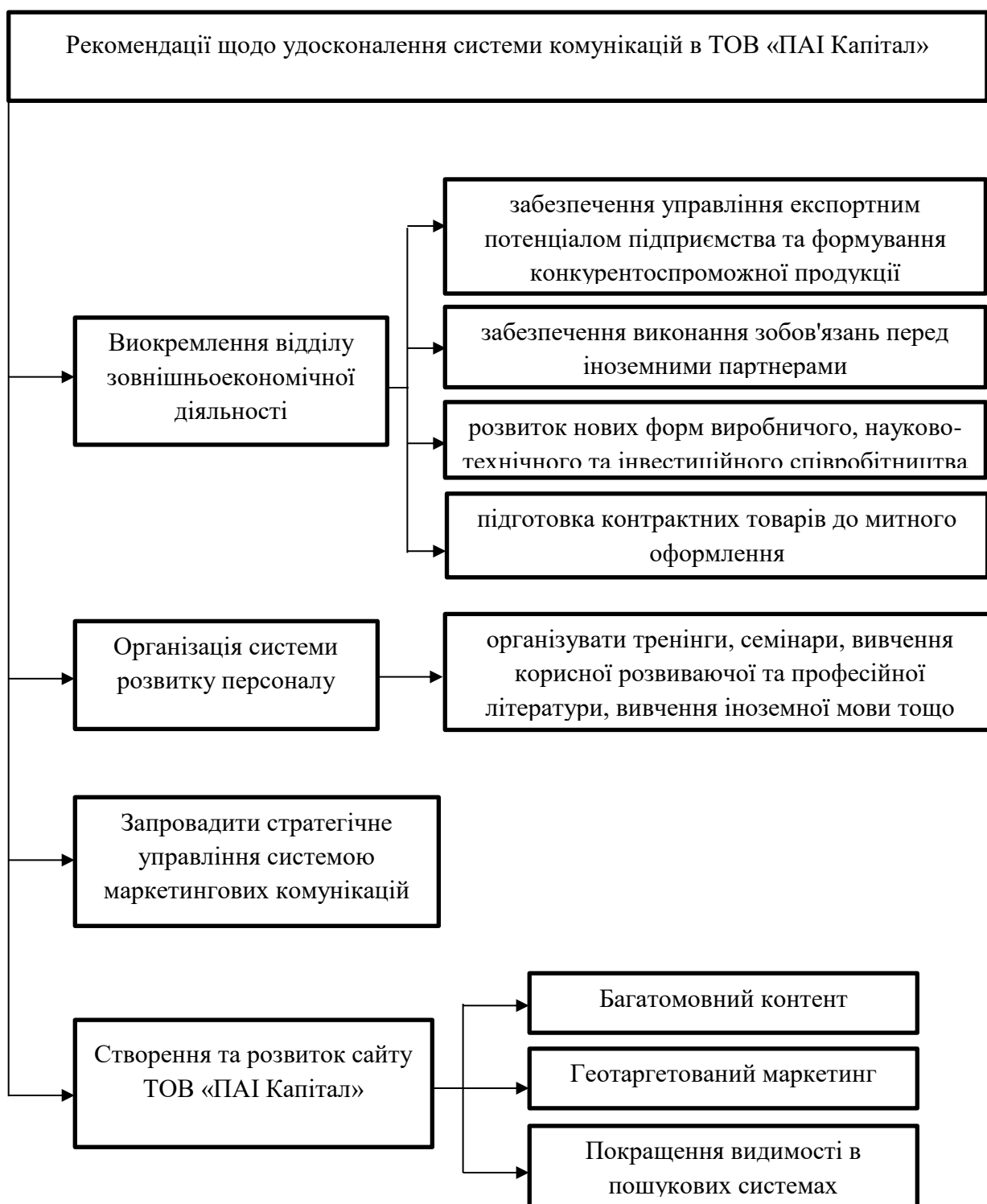


Рис. 3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи комунікацій в ТОВ «ПАІ Капітал» у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [розроблено автором]

Для успішного функціонування на міжнародній арені, там же, де продається і просувається продукція, спочатку потрібно створити на ТОВ «ПАІ Капітал» відділ зовнішньоекономічної діяльності.

Крім того, очевидно, необхідно, щоб структура відділу ЗЕД відповідала дистрибуційній політиці компанії, тобто операції, пов'язані з прийомом продукції, її збереженням до моменту отримання замовлення та подальшої доставки замовнику, дозволяла актуалізувати найважливіші стратегічні пріоритети бізнесу в найбільш ефективний спосіб.

Основні завдання відділу ЗЕД ТОВ «ПАІ Капітал»:

- 1) забезпечення управління експортним потенціалом підприємства та формування конкурентоспроможної продукції;
- 2) забезпечення виконання зобов'язань перед іноземними партнерами;
- 3) розвиток нових форм виробничого, науково-технічного та інвестиційного співробітництва;
- 4) підготовка контрактних товарів до митного оформлення.

Основними завданнями зовнішньоекономічного підрозділу є ведення та забезпечення стабільної та належної зовнішньоекономічної діяльності, що відповідає потенційним можливостям підприємства, та розширення торговельних зв'язків із закордонними партнерами.

Перш ніж поширювати продукт на закордонні ринки, спочатку необхідно визначити маркетингові програми, призначені для використання в кожній цільовій країні, і відповідні витрати. Лише після цього почнеться формування політики просування продукції на зовнішні ринки.

Співробітники компанії повинні налагоджувати тісні стосунки з іноземними представництвами та вести бізнес на найсучаснішому професійному рівні для міжнародних торгів, виставок, ярмарків, конференцій тощо. А це означає необхідність постійного вдосконалення комунікацій під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таким чином для подальшого розвитку наявної системи комунікацій ТОВ «ПАІ Капітал» необхідно здійснити наступні кроки:

## 1. Положення про саморозвиток співробітників.

Успіх у професійній діяльності, особливо в роботі з іноземними партнерами, а також споживачами, вимагає участі в саморозвитку. Успішний, прогресивний саморозвиток дозволяє не просто стати цінним, незамінним співробітником, але й відкриває нові теми для спілкування, для покращення відносин між працівниками та клієнтами.

Таким чином, необхідно організувати тренінги, семінари, вивчення корисної розвиваючої та професійної літератури, вивчення іноземної мови тощо.

2. Запровадити стратегічне управління системою маркетингових комунікацій. Вибір маркетингових комунікацій має ґрунтуватися на ключових критеріях і послідовності етапів розробки корпоративної стратегії, а також допомагати менеджеру з маркетингу у виборі практики маркетингових комунікацій. Основні критерії стратегії маркетингових комунікацій включають [60]:

- маркетингові цілі щодо виходу на ринок, отримання частки ринку, розвитку інновацій та найбільш успішного позиціонування;

- безшумність каналу, важливість, що надихає одержувачів інформації, креативність у повідомленнях, об'єктивність, точка зору інформації, рівень розуміння та запам'ятовування повідомлень;

- координація спілкування. Специфіка цієї групи критеріїв полягає в тому, що вона враховує одночасно управлінські та психологічні проблеми розуміння та сприйняття партнерів. Використання базується на результатах пізнання психологічних реакцій особистості та її поведінки в групі, емоцій, потреб і можливостей;

- охоплення та проникнення рекламного повідомлення в цільові групи споживачів за рахунок різноманітних телевізійних, радіомовних, інтернет-медіа та ЗМІ каналів масової комунікації. Канали повинні забезпечувати потік зв'язку за сприятливих умов для проходження повідомлень. Водночас підсумкова вартість каналу та «вхід» на цільовий ринок не повинні бути

непомірними та знижувати прибутковість компанії; повинен бути контроль і всебічний огляд ефективності зворотного зв'язку, щоб надати динамізму та ефективності процесу управління комунікацією.

### 3. Створення та розвиток сайту ТОВ «ПАІ Капітал».

З метою покращення комунікаційного процесу в компанії необхідно розробити сайт компанії з урахуванням активної зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПАІ Капітал». В межах цієї рекомендації слід враховувати наступні особливості:

**Багатомовний контент:** Локалізація веб-сайту передбачає переклад контенту веб-сайту, зокрема тексту, зображень, мультимедійних ресурсів і метаданих, кількома мовами, щоб охопити глобальну аудиторію. Локалізовані веб-сайти дозволяють компаніям ефективно спілкуватися з іноземними відвідувачами та надавати їм необхідну інформацію їхньою рідною мовою [4].

**Геотаргетований маркетинг:** Локалізація дозволяє компаніям впроваджувати геотаргетовані маркетингові стратегії, надаючи персоналізований контент, рекламні акції та пропозиції на основі місцезнаходження користувача. Адаптуючи маркетингові повідомлення до місцевої аудиторії, компанії можуть підвищити релевантність і залученість, стимулюючи конверсію та продажі [15].

**Покращення видимості в пошукових системах:** Локалізовані веб-сайти покращують видимість у пошукових системах на міжнародних ринках завдяки оптимізації контенту під місцеві ключові слова, пошукові терміни та регіональні алгоритми пошукових систем. Це покращує органічний трафік, підвищує рейтинг сайту та розширює охоплення глобальних маркетингових кампаній.

Всі запропоновані рекомендації дозволять підвищити ефективність комунікаційної системи у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал».

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал»

Розробимо план заходів щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал».

Таблиця 3.1

План заходів щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал» [розроблено автором]

№ з/п	Напрямок удосконалення	Назва заходу	Відповідальна особа	Дата проведення	Очікуваний результат
1	Виокремлення відділу зовнішньоекономічної діяльності	Виокремлення відділу зовнішньоекономічної діяльності	- Генеральний директор. - Заступник директора по зовнішньоекономічній діяльності	Січень 2025 р.	Створення окремого відділу дозволить розподілити обов'язки у сфері зовнішньоекономічної діяльності згідно до стратегії розвитку компанії, підвищити ефективність роботи підприємства
2	Організація системи розвитку персоналу	Організація тренінгів, семінарів, в тому числі з вивчення англійської мови	- Комерційний директор. - Начальник відділу кадрів	2025 рік	Підвищення кваліфікації працівників в сфері удосконалення комунікаційних навичок дозволить підвищити лояльність працівників та клієнтів

3	Запровадження стратегічного управління системою маркетингових комунікацій	Проведення стратегічних сесій в компанії	- Генеральний директор. - Комерційний директор. - Заступник директора по зовнішньоекономічній діяльності.	2025 рік	Побудова системи стратегічного управління системою маркетингових комунікацій дозволить підвищити ефективність діяльності компанії, прибутковість компанії, підвищити лояльність працівників та клієнтів.
4	Створення та розвиток сайту ТОВ «ПАІ Капітал»	Розробка корпоративного сайту ТОВ «ПАІ Капітал»	Комерційний директор.	2025 рік	Створення сайту компанії дозволить ефективно спілкуватися з іноземними відвідувачами та надавати їм необхідну інформацію, залучати нових клієнтів по всьому світу

Для того, щоб оцінити ефективність запропонованих заходів необхідно визначитися з бюджетом. Всі заплановані витрати представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Запланований бюджет на проведення заходів удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал» [розроблено автором]

№ з/п	Назва заходу	Сума витрат (грн)	Примітка
1	Залучення до роботи нових	70000	Створення нового відділу

	працівників у новостворений відділ зовнішньоекономічної діяльності		передбачає розширення штату. На початковому етапі планується залучити мінімум 2 менеджерів ЗЕД
2	Організація тренінгів, семінарів, в тому числі з вивчення англійської мови	40000	Сума розрахована на місяць
3	Запровадити стратегічне управління системою маркетингових комунікацій	15000	Можлива необхідність залучення сторонніх експертів, що потребує виділення коштів. Одноразова оплата
4	Створення та розвиток сайту ТОВ «ПАІ Капітал»	60000	
	Всього	175000	

Таким чином, загальні витрати на проведення заходів удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал» складають 175 000 грн. Слід зазначити, що ця сума є початковою, оскільки в бюджет закладено витрати на оплату працівників відділу ЗЕД, витрати на організацію навчальних заходів тільки на місяць.

У базовому варіанті визначення ефективності діяльності компанії представлена в наступному вигляді [38]:

$$EM = \frac{\Delta P}{\Delta R}, \quad (3.1)$$

де  $EM$  – економічна ефективність удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю;

$\Delta P$  – додатковий дохід компанії від удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю;

$\Delta R$  – сума витрат на проведення заходів удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал».

Для розрахунку необхідно спрогнозувати розмір додаткового доходу компанії від удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю.

На основі проведеного аналізу можна сказати, що орієнтовне збільшення розміру чистого прибутку компанії від реалізації запропонованих заходів слід очікувати на рівні 5-7%.

Таким чином, отримуємо наступний розрахунок:

$$EM = \frac{1628000}{995000} = 1,63$$

За отриманими результатами можемо визначити показник ефективності запропонованих заходів на задовільному рівні.

До того ж, запропоновані заходи щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал» очікувано призведуть до таких позитивних результатів, як:

- Підвищення лояльності працівників і клієнтів компанії;
- Залучення нових клієнтів;
- Активізація партнерських відносин;
- Збільшення частки закордонних клієнтів.

### Висновки за третім розділом

Визначено основні напрямки удосконалення комунікаційної системи, а саме: оптова електронна комерція, оптимізація запасів, використання технологій штучного інтелекту, використання імерсивних технологій, використання Інтернет речей.

Зроблено висновок про те, що для успішного функціонування на міжнародній арені, там же, де продається і просувається продукція, спочатку потрібно створити на ТОВ «ПАІ Капітал» відділ зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, очевидно, необхідно, щоб структура відділу ЗЕД відповідала дистрибуційній політиці компанії, тобто операції, пов'язані з

прийомом продукції, її збереженням до моменту отримання замовлення та подальшої доставки замовнику, дозволяла актуалізувати найважливіші стратегічні пріоритети бізнесу в найбільш ефективний спосіб.

Для ТОВ «ПАІ Капітал» сформовано наступні рекомендації: сформулювати положення про саморозвиток співробітників; запровадити стратегічне управління системою маркетингових комунікацій; створити та розвивати сайт ТОВ «ПАІ Капітал», який буде відповідати наступним критеріям: багатомовний контент, геотаргетований маркетинг, покращення видимості в пошукових системах.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх високу результативність.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В кваліфікаційній роботі магістра було сформовано наступні результати.

1. Визначено сутність комунікацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю компанії. Системи бізнес-комунікацій охоплюють різноманітні інструменти та технології, призначені для полегшення ефективної комунікації, а саме: системи електронної пошти, платформи для обміну миттєвими повідомленнями та чати, VoIP (Voice over Internet Protocol), інструменти для відеоконференцій, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), платформи соціальних мереж. Зроблено висновок про те, що метою будь-якої форми комунікації є сприяння повному розумінню повідомлення. Але збої в комунікації можуть статися на будь-якому етапі процесу. Бізнес-менеджерам необхідно розуміти та усувати типові перешкоди, які заважають ефективній комунікації.

2. Виділено форми ділових комунікацій, а саме: внутрішні ділові/корпоративні комунікації, низхідні комунікації, висхідні/високорівневі комунікації, горизонтальні ділові комунікації, зовнішні ділові комунікації.

3. Досліджено ринок оптової торгівлі товарами та зроблено висновок про те, що ринок оптової торгівлі товарами демонструє перспективу стабільного розвитку в усьому світі. Проаналізувавши стан ринку в Україні також можна помітити загальну тенденцію до зростання за виключенням 2022 року. Війна спричинила серйозний спад в усім показниках, які було проаналізовано в другому розділі. Так обсяг реалізованої продукції за видом діяльності 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля».

4. Надано загальну характеристику ТОВ «ПАІ Капітал»: основним видом діяльності компанії є оптова торгівля зерном та іншими сільськогосподарськими культурами. Компанія забезпечує сировиною потреби великих виробників готової продукції, а також постачає зернові та

олійні культури міжнародним трейдинговим компаніям, попит на які зараз зростає.

Основні партнери ТОВ «ПАІ Капітал» з України, Франції та Люксембургу. Найбільша частка в загальному обсязі торгівлі зерном припадає на Болгарію (31%) та Німеччину (23%).

5. Проведено аналіз показників діяльності ТОВ «ПАІ Капітал» та зроблено висновок про те, що виходячи з розрахунків основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ПАІ Капітал» чистий дохід від реалізації продукції за 2023 рік зріс на 3087 тис. грн. або 10,4 % до 2022 року. Динаміка цього показника є позитивною. Собівартість реалізованої продукції також зросла у 2023 році на 3690 тис. грн. або на 22,9 % порівняно з 2022 роком.

Загалом можна сказати, що компанія ТОВ «ПАІ Капітал» демонструє достатньо стабільне положення на ринку, не дивлячись на складну ситуацію в країні, спричинену війною.

6. Обґрунтовано напрямки щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал», а саме: , а саме: оптова електронна комерція, оптимізація запасів, використання технологій штучного інтелекту, використання імерсивних технологій, використання Інтернет речей.

7. Надано рекомендації щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал», а саме: спочатку потрібно створити на ТОВ «ПАІ Капітал» відділ зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, очевидно, необхідно, щоб структура відділу ЗЕД відповідала дистрибуційній політиці компанії, тобто операції, пов'язані з прийомом продукції, її збереженням до моменту отримання замовлення та подальшої доставки замовнику, дозволяла актуалізувати найважливіші стратегічні пріоритети бізнесу в найбільш ефективний спосіб.

Для ТОВ «ПАІ Капітал» сформовано наступні рекомендації: сформулювати положення про саморозвиток співробітників; запровадити стратегічне управління системою маркетингових комунікацій; створити та розвивати сайт ТОВ «ПАІ Капітал», який буде відповідати наступним критеріям: багатомовний контент, геотаргетований маркетинг, покращення видимості в пошукових системах.

До того ж, запропоновані заходи щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал» очікувано призведуть до таких позитивних результатів, як:

- Підвищення лояльності працівників і клієнтів компанії;
- Залучення нових клієнтів;
- Активізація партнерських відносин;
- Збільшення частки закордонних клієнтів.

8. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи комунікації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПАІ Капітал», яка підтвердила їх високу результативність.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Al-Shehri, S. (2019). The Impact of Digital Communication Technologies on Business Communication Efficiency: A Conceptual Model. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(2), 180-185.
2. Anderson, P., & Ralston, P. (2018). Communication in the digital age: Challenges and opportunities for businesses. *Journal of Business Communication*, 55(3), 331-348.
3. Babajani, M. S., Takroosta, H., & Takroosta, M. A. (2016). Effective cultural and economic indicators on Business Communications growth (with an emphasis on Iran). *Modern Applied Science*, 10(11).
4. Bennett, J. C., & Olney, R. J. (1986). Executive priorities for effective communication in an information society. *Journal of Business Communication*, 23(2), 13-22.
5. Bourdeau, L., Magnan, M., & Watson-Manheim, M. (2019). Digital Literacy for Effective Communication in the Digital Workplace. In *Digital Literacy and Digital Inclusion* (pp. 145-160). IGI Global.
6. Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Harvard Business Press.
7. Chen, Y., & Xie, J. (2008). Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix. *Management Science*, 54(3), 477-491.
8. Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: The integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149-176.
9. Cohen, B. (2018). The Importance of CRM in Today's Business Environment. *Journal of Internet Commerce*, 17(1), 29-45.

10. Cortés-Sánchez, J. D. (2020). A bibliometric outlook of the most cited documents in business, management and accounting in Ibero-America. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 1-8.
11. Dhingra, V., Mudgal, R. K., & Dhingra, M. (2017). Safe and healthy work environment: A study of artisans of Indian metal ware handicraft industry. *Management and Labour Studies*, 42(2), 152-166.
12. DuBrin, A. J. (2015). *Essentials of business communication* (10th ed.). Pearson.
13. Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., ... & Upadhyay, N. (2019). Impact of Artificial Intelligence (AI) on Trust in e-Commerce: Trustworthiness perception in AI-driven autonomous business transactions. *Decision Support Systems*, 115, 1-17.
14. Evans, D., & McKee, J. (2010). *Social media marketing: An hour a day*. John Wiley & Sons.
15. Freeman, E., & Freeman, E. (2019). *The art of communication: Your competitive edge*. FT Press.
16. Fu, S., & Bock, G. W. (2020). How national cultural context affects online privacy concern: A comparative study of users in the USA and China. *Information & Management*, 57(1), 103163.
17. Guffey, M. E., & Loewy, D. (2017). *Essentials of business communication* (11th ed.). Cengage Learning.
18. Hartley, P., & Bruckmann, C. (2001). *Business communication* (2nd ed.). Routledge.
19. Huang, L., & Brown, M. (2019). The effect of communication channels on virtual team performance. *Telematics and Informatics*, 36, 97-108.
20. Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *Business Management Review*.
21. Hussaini, S. W. (2021). Influence of effective communication on business affluence. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 596-599.

22. Hynes, G. E., & Goldhaber, G. M. (2000). *Communication in business*. Thomson Learning.
23. Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance *Eur. European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
24. Kapoor, A. (2018). *Business communication: Concepts, cases, and applications*. Vikas Publishing House.
25. Kaur, S., & Muninarayanappa, N. V. (2017). A study to assess the effectiveness of awareness programme in term of knowledge regarding early symptoms of myocardial infarction among bank employees of selected banks at Moradabad, U.P. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 8(1).
26. Lee, J., & Lee, J. (2012). Use of social media in crisis communication: Organizational crisis communication responses and outcomes. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287-311.
27. Levinson, J. C. (2008). *Guerrilla marketing: Easy and inexpensive strategies for making big profits from your small business*. Houghton Mifflin Harcourt.
28. Lim, N. (2021). A conceptual model of users' protection behavior in social networking sites: Integrating privacy calculus, privacy concerns, and trust. *Information Systems Frontiers*, 23(2), 339-353.
29. Mckenna, B., & Clark, R. (2020). Developing Digital Literacy Skills: A Meta-analysis. *Computers & Education*, 144, 103698.
30. Olkkonen, R., Tikkanen, H., & Alajoutsijärvi, K. (2000). The role of communication in business relationships and networks. *Management Decision*, 38(6), 403-409.
31. O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications & Strategies*, 1(1), 17-37.
32. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Bachrach, D. G. (2008). Scholarly influence in the field of management: A bibliometric analysis

of the determinants of University and author impact in the management literature in the past quarter century. *Journal of Management*, 34(4), 641-720.

33. Popescu, M. (2013). Behavioral communication consequences on business competitiveness growth. *Quality – Access to Success*. Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663-689.

34. Routledge Waldeck, J. H., & Meyers, R. A. (2017). Communication technology: Its influence on our lives. In *Encyclopedia of Communication Theory* (pp. 1-6). SAGE Publications, Inc.

35. Sarwar, M., & Sohail, M. S. (2018). Impact of cultural diversity on e-business security: A study of online banking in Pakistan. *Information & Management*, 55(3), 285-303.

36. Scott, D. M. (2015). *The new rules of marketing and PR: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. John Wiley & Sons.

37. Sharp, M. R., & Brumberger, E. R. (2013). Business communication curricula today: Revisiting the top 50 undergraduate Business Schools. *Business Communication Quarterly*, 76(1), 5-27.

38. Smith, B. G., & Mounter, P. R. (2008). *Business communication*. Oxford University Press.

39. Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2018). *Marketing communication: Brands, experiences and participation*. Pearson Australia.

40. Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310.

41. Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social media marketing*. Sage Publications.

42. Vaibhav, S. V., & Gola, K. K. (2016). ASCCS: architecture for secure communication using cloud services. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 19-25.

43. Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management.
44. Wrench, J. S., McCroskey, J. C., & Richmond, V. P. (2008). Human communication in everyday life: Explanations and applications. Allyn & Bacon.
45. Барановська М.І., Козак Ю.Г., Смичек С.С. Міжнародний маркетинг Київ: Центр учбової літератури, 2013. 302 с.
46. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2009. 275 с.
47. Головань О.О., Олійник О.М., Чкан А.С. Маркетингові комунікації в зовнішньоекономічній діяльності : Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності «Менеджмент ЗЕД». Запоріжжя : ЗНУ, 2011. 124 с.
48. Григорчук Т. В. Маркетинг. Частина друга. Київ: Університет «Україна», 2007. 182 с.
49. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. Київ, 2008. 389 с.
50. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчальний посібник. Київ: Знання, 2009. 462 с.
51. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підруч. для вузів. Багорова І.В., Редіна Н.І., Власик В.Є., Гетьман О.О. Київ : ЦНЛ, 2014. 580 с.
52. Корж М. В. Маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 344 с.
53. Магалецький А. В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. Ефективна економіка. 2010. №11. URL: <http://economy.nauka.cjm.ua/index.php>
54. Мальська М. П., Пурська І. С. Міжнародна маркетингова діяльність: теорія та практика: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 182 с.

55. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник для екон. спец. вищих навч. Закладів. Кириченко О.А., Шевчук В.Я., Мазаракі А.А., Царенко О.М. Київ: Знання, 2005. 494 с.
56. Нікітін А. В., Бортніков Г. П., Федорченко А. В. Маркетинг у банку : навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 432 с.
57. Основи економічних знань / Артюхов І.П., Т.Д. Морозова, Денисова Н.І., Юр'єва Е.А. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 175 с.
58. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
59. Паршина О.А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: Колективна монографія у 4-х т. Дніпропетровськ: Герда, 2013. 334 с
60. Сазонець О. М.. Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 256 с.
61. Статінова Н. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу: навчальний посібник. Київ: КНТЕУ, 2014. 280 с.
62. Шкурупій О.В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.