

Дашутіна Людмила Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, 40000, м. Суми, вул. Герасима Кондратьєва, 160, тел.: (054) 270-10-12, e-mail: ljutikd@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6421-816X>

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті обґрунтовано актуальність дослідження ролі комунікаційного менеджменту у розвитку міжнародної торговельної діяльності підприємств в умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнес-процесів. Визначено, що ефективна організація комунікацій між підприємствами, міжнародними партнерами, інвесторами та державними інституціями є важливою передумовою успішного функціонування підприємств на зовнішніх ринках.

У роботі розкрито сутність поняття «комунікаційний менеджмент» та визначено його місце у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Проаналізовано значення комунікацій у забезпеченні координації діяльності структурних підрозділів, налагодженні взаємодії із зарубіжними партнерами та формуванні ефективної системи інформаційного обміну у процесі здійснення міжнародних торговельних операцій.

Визначено основні функції комунікаційного менеджменту у системі міжнародної торговельної діяльності підприємств, зокрема інформаційну, координаційну, мотиваційну, контрольну та іміджеву. Розглянуто інструменти реалізації комунікаційного менеджменту, серед яких важливе місце займають ділові переговори, офіційне листування, маркетингові комунікації, участь у міжнародних виставках та форумах, а також використання сучасних цифрових комунікаційних технологій.

Особливу увагу приділено впливу цифровізації на розвиток комунікацій у міжнародній торговельній діяльності. Встановлено, що використання сучасних інформаційних технологій, CRM-систем, електронного документообігу та онлайн-платформ сприяє підвищенню ефективності взаємодії між партнерами, оптимізації управління інформаційними потоками та зниженню транзакційних витрат.

Також підкреслено значення міжкультурних комунікацій у співпраці з іноземними контрагентами та необхідність розвитку відповідних компетенцій персоналу підприємств. За результатами дослідження визначено напрями удосконалення комунікаційного менеджменту у системі міжнародної торговельної діяльності підприємств, що сприятиме підвищенню ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, зміцненню конкурентних позицій підприємств на міжнародних ринках та розвитку довгострокових партнерських відносин.

Ключові слова: комунікаційний менеджмент, міжнародна торговельна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність підприємств, міжнародні бізнес-комунікації, цифрові комунікаційні технології, міжкультурні комунікації, конкурентоспроможність підприємств.

Dashutina Liudmyla Oleksandrivna, candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the management department named after professor L.I. Mykhailovoy, Sumy National Agrarian University, 40000, Sumy, Herasyma Kondratieva Street, 160, ph.: (054) 270-10-12, e-mail: ljutikd@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6421-816X>

COMMUNICATION MANAGEMENT AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES' INTERNATIONAL TRADE ACTIVITIES

Annotation. The article substantiates the relevance of studying the role of communication management in the development of enterprises' international trade activities under the conditions of economic globalization, increasing competition, and the digital transformation of business processes. It is determined that the effective organization of communications between enterprises, international partners, investors, and government institutions is an important prerequisite for the successful operation of enterprises in foreign markets.

The paper reveals the essence of the concept of communication management and defines its place within the system of managing an enterprise's foreign economic activity. The importance of communications in ensuring coordination between structural units, establishing interaction with foreign partners, and forming an effective information exchange system in the process of implementing international trade operations is analyzed.

The main functions of communication management in the system of enterprises' international trade activities are identified, including informational, coordination, motivational, control, and image-building functions. The tools for implementing communication management are examined, among which business negotiations, official correspondence, marketing communications, participation in international exhibitions and forums, and the use of modern digital communication technologies occupy an important place.

Particular attention is paid to the impact of digitalization on the development of communication processes in international trade activities. It is established that the use of modern information technologies, CRM systems, electronic document management, and online platforms contributes to improving the efficiency of interaction between partners, optimizing the management of information flows, and reducing transaction costs.

The importance of intercultural communication in cooperation with foreign counterparts and the necessity of developing relevant competencies of enterprise personnel are also emphasized. Based on the results of the study, directions for improving communication management within the system of enterprises' international

trade activities are identified. Their implementation will contribute to enhancing the effectiveness of foreign economic activity management, strengthening enterprises' competitive positions in international markets, and developing long-term partnership relations.

Keywords: communication management, international trade activity, foreign economic activity of enterprises, international business communications, digital communication technologies, intercultural communications, competitiveness of enterprises.

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації економічних процесів та посилення міжнародної конкуренції важливого значення набуває ефективна організація зовнішньоторговельної діяльності підприємств. Міжнародна торгівля виступає важливим фактором економічного розвитку, оскільки забезпечує доступ до нових ринків збуту, сприяє диверсифікації виробництва, стимулює інноваційні процеси та підвищує конкурентоспроможність підприємств. Водночас ефективність міжнародної торговельної діяльності значною мірою залежить від налагодженості комунікацій між підприємствами, партнерами, інвесторами, державними інституціями та споживачами [2].

В умовах інтенсивного розвитку інформаційних технологій та цифровізації бізнес-процесів комунікаційний менеджмент перетворюється на один із ключових інструментів управління підприємством. Саме ефективні комунікації забезпечують своєчасний обмін інформацією, формування довіри між партнерами, координацію спільних дій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері міжнародної торгівлі.

Особливої актуальності ця проблема набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища, трансформації логістичних маршрутів, посилення торговельних бар'єрів та необхідності швидкої адаптації до нових економічних реалій. У таких умовах ефективний комунікаційний менеджмент може стати важливим фактором забезпечення стабільності зовнішньоекономічної діяльності та розширення присутності підприємств на міжнародних ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика комунікаційного менеджменту та його ролі у діяльності підприємств знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження управлінських комунікацій зробили такі відомі вчені класики, як П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, Ф. Котлер та інші. Вони розглядали комунікації як важливий елемент системи менеджменту, що забезпечує координацію діяльності організації та взаємодію з зовнішнім середовищем.

Серед українських дослідників питання управління комунікаціями в організаціях та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств висвітлювалися у працях Н. Василюхи, І. Маковецької, Л. Могильної, О. Трут, Н. Тюріної, О. Чорнецької та інших науковців. У їхніх дослідженнях розглядаються сучасні підходи до організації комунікаційних процесів у системі менеджменту

підприємства, роль цифрових технологій у розвитку бізнес-комунікацій, а також особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Водночас питання використання комунікаційного менеджменту як інструменту розвитку міжнародної торговельної діяльності підприємств потребує подальшого дослідження, особливо в умовах трансформації світових ринків та цифровізації економіки.

Мета статті – дослідження ролі комунікаційного менеджменту у розвитку міжнародної торговельної діяльності підприємств та визначення основних напрямів удосконалення комунікаційних процесів у системі зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародна торговельна діяльність підприємств у сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки набуває все більш складного та багатовимірного характеру. Вона охоплює широкий спектр економічних процесів, зокрема експорт та імпорт товарів і послуг, співпрацю з іноземними контрагентами, реалізацію спільних інвестиційних проєктів, формування стратегічних партнерств, а також участь у міжнародних виробничих і логістичних ланцюгах. Успішність функціонування підприємства на міжнародному ринку значною мірою залежить від ефективності управління комунікаціями між усіма учасниками зовнішньоекономічної діяльності [8].

Сучасні умови розвитку міжнародної торгівлі характеризуються високим рівнем інформаційної насиченості, швидкістю обміну даними та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим комунікації стають одним із ключових ресурсів управління підприємством. Саме ефективна організація комунікаційних процесів забезпечує узгодженість дій різних підрозділів підприємства, своєчасний обмін інформацією з партнерами та підвищення результативності зовнішньоторговельних операцій.

У науковій літературі комунікаційний менеджмент розглядається як цілісна система управління інформаційними потоками, взаємодією та обміном знаннями між суб'єктами організації та її зовнішнім середовищем. Основною метою комунікаційного менеджменту є забезпечення ефективного функціонування організації шляхом координації інформаційних процесів, формування сприятливого інформаційного середовища та підтримки управлінських рішень [5] (рис. 1).

У контексті міжнародної торговельної діяльності підприємств комунікаційний менеджмент набуває особливої актуальності, оскільки взаємодія між партнерами здійснюється в умовах різних економічних, правових та культурних середовищ. Підприємства повинні враховувати особливості національного законодавства, митних процедур, мовні бар'єри, культурні відмінності та специфіку ділового етикету різних країн [6].



Рисунок 1 - Система комунікаційного менеджменту підприємства у сфері міжнародної торгівлі

Джерело: сформовано автором в ході проведення досліджень

Крім того, ефективна система комунікацій сприяє координації діяльності структурних підрозділів підприємства, що беруть участь у реалізації зовнішньоекономічних операцій. До таких підрозділів належать служби зовнішньоекономічної діяльності, маркетингові відділи, логістичні підрозділи, фінансові служби, юридичні відділи та підрозділи управління персоналом. Налагоджена взаємодія між ними дозволяє забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень, зменшити ризики помилок та підвищити ефективність виконання міжнародних контрактів.

Ефективний комунікаційний менеджмент у сфері міжнародної торгівлі забезпечує:

- налагодження довгострокових партнерських відносин із зарубіжними контрагентами;
- координацію діяльності структурних підрозділів підприємства, залучених до зовнішньоекономічної діяльності;

- своєчасний обмін інформацією щодо умов контрактів, логістики, фінансових операцій та митного оформлення;
- формування позитивного іміджу підприємства на міжнародних ринках;
- підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Недостатньо ефективна комунікація може призвести до затримок у виконанні контрактів, непорозумінь між партнерами або навіть до втрати ділових зв'язків.

Важливою функцією комунікаційного менеджменту є забезпечення своєчасного обміну інформацією щодо умов контрактів, логістичних операцій, фінансових розрахунків, страхування ризиків, митного оформлення та транспортування товарів. У міжнародній торгівлі навіть незначні затримки або неточності в інформації можуть призвести до фінансових втрат або порушення договірних зобов'язань (див. табл. 1).

Таблиця 1 - Основні функції комунікаційного менеджменту у системі міжнародної торговельної діяльності підприємства

Функція	Характеристика	Значення для міжнародної торгівлі
Інформаційна	Забезпечує своєчасний обмін інформацією між підрозділами підприємства та міжнародними партнерами	Підвищує оперативність прийняття управлінських рішень
Координаційна	Узгоджує дії структурних підрозділів підприємства у процесі реалізації зовнішньоторговельних операцій	Забезпечує ефективність виконання міжнародних контрактів
Мотиваційна	Сприяє формуванню ефективної взаємодії між працівниками та партнерами	Підвищує зацікавленість персоналу у результатах діяльності
Контрольна	Забезпечує контроль за виконанням зовнішньоекономічних договорів та управлінських рішень	Дозволяє своєчасно виявляти відхилення та мінімізувати ризики
Іміджева	Формує позитивну ділову репутацію підприємства на міжнародному ринку	Сприяє розвитку довгострокових партнерських відносин

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Не менш важливою складовою комунікаційного менеджменту є формування позитивного іміджу підприємства на міжнародних ринках. Репутація компанії формується на основі її ділової надійності, відкритості комунікацій, здатності виконувати контрактні зобов'язання та ефективно взаємодіяти з партнерами. Саме через комунікаційні канали підприємство

формує свою ділову репутацію, яка значною мірою впливає на можливості розширення міжнародної співпраці.

Особливу роль у системі комунікаційного менеджменту відіграють внутрішні комунікації підприємства. Вони забезпечують інформаційну взаємодію між керівництвом та працівниками, а також між різними структурними підрозділами організації. Налагоджена система внутрішніх комунікацій дозволяє забезпечити узгодженість дій різних структурних підрозділів підприємства, що особливо важливо під час реалізації міжнародних контрактів, які передбачають координацію виробничих, фінансових та логістичних процесів [7].

В умовах здійснення міжнародної торговельної діяльності внутрішні комунікації мають забезпечувати ефективний обмін інформацією між підрозділами, що беруть участь у підготовці та реалізації зовнішньоекономічних контрактів. Наприклад, маркетинговий відділ надає інформацію про кон'юнктуру міжнародного ринку, логістичні підрозділи відповідають за організацію транспортування товарів, фінансові служби здійснюють валютні операції та контроль фінансових розрахунків, а юридичні служби забезпечують правове супроводження контрактів.

Ефективні внутрішні комунікації також сприяють підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень, зменшенню ризиків помилок та підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності. Дослідження показують, що підприємства з розвиненою системою комунікаційного менеджменту мають більш високий рівень організаційної ефективності та здатності до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища [5].

Не менш важливими є зовнішні комунікації підприємства, які охоплюють взаємодію з іноземними партнерами, клієнтами, постачальниками, інвесторами та державними органами, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність.

Зовнішні комунікації можуть здійснюватися через різноманітні канали, серед яких особливе значення мають ділові переговори, офіційне листування, участь у міжнародних виставках і конференціях, використання електронних торговельних платформ, а також застосування сучасних цифрових засобів комунікації. Важливим інструментом розвитку зовнішніх комунікацій є міжнародні бізнес-форуми та торговельні місії, які сприяють встановленню нових партнерських контактів (див. табл. 2).

Таблиця 2 - Основні інструменти комунікаційного менеджменту у міжнародній торговельній діяльності

Інструмент комунікації	Характеристика	Роль у міжнародній торгівлі
Ділові переговори	Усна та письмова комунікація між партнерами	Узгодження умов контрактів
Ділове листування	Обмін офіційними документами	Формування договірних відносин

Цифрові комунікаційні платформи	CRM-системи, електронна пошта, відеоконференції	Оперативна взаємодія з партнерами
Маркетингові комунікації	Реклама, PR, брендинг	Просування продукції на зовнішніх ринках
Міжнародні виставки та форуми	Презентація продукції та встановлення контактів	Пошук нових партнерів

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

У сучасних умовах розвитку світової економіки важливим фактором підвищення ефективності комунікаційного менеджменту є цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій значно розширює можливості підприємств у сфері міжнародної комунікації та дозволяє оптимізувати управління інформаційними потоками. Цифровізація бізнес-процесів сприяє оптимізації управління зовнішньоекономічною діяльністю, зменшенню транзакційних витрат та підвищенню прозорості ділових відносин між партнерами [9].

Серед найбільш поширених цифрових інструментів комунікаційного менеджменту можна виділити:

- системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM);
- електронні платформи для міжнародної торгівлі;
- системи електронного документообігу;
- відеоконференції та онлайн-переговори;
- цифрові маркетингові комунікації;
- аналітичні системи обробки інформації щодо міжнародних ринків (див.

табл. 3).

Таблиця 3 - Цифрові інструменти комунікаційного менеджменту у міжнародній діяльності підприємств

Інструмент	Призначення	Переваги використання
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами	Покращення комунікації з міжнародними контрагентами
Системи електронного документообігу	Автоматизація обміну контрактами, рахунками та іншими документами	Скорочення часу оформлення міжнародних угод
Онлайн-платформи відеоконференцій	Проведення міжнародних переговорів та ділових зустрічей	Зменшення витрат на ділові поїздки
Платформи електронної торгівлі	Реалізація товарів на міжнародних ринках	Розширення географії зовнішньоторговельної діяльності
Корпоративні інформаційні системи	Інтеграція інформаційних потоків між підрозділами підприємства	Підвищення ефективності управління

Використання таких інструментів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни міжнародної кон'юнктури ринку, більш ефективно взаємодіяти з партнерами та оптимізувати процес укладання і виконання зовнішньоекономічних контрактів. Дослідники відзначають, що цифрові технології суттєво змінюють підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю, підвищуючи її ефективність та конкурентоспроможність підприємств [3].

Особливе значення у міжнародній торговельній діяльності мають міжкультурні комунікації. У процесі співпраці з іноземними партнерами підприємства стикаються з відмінностями у ділових традиціях, мовних особливостях, правових системах та культурних нормах ведення бізнесу. Врахування цих особливостей є важливою умовою формування ефективних ділових відносин та успішного ведення переговорів. Недостатнє розуміння культурних відмінностей може призвести до виникнення конфліктів, втрати довіри партнерів та ускладнення реалізації міжнародних контрактів [1].

У зв'язку з цим підприємствам необхідно приділяти значну увагу підготовці персоналу, який здійснює міжнародні комунікації. Це передбачає розвиток професійних навичок ведення переговорів, знання іноземних мов, розуміння культурних особливостей партнерів та вміння адаптувати комунікаційні стратегії до специфіки різних ринків. Підвищення кваліфікації персоналу у сфері міжнародних комунікацій сприяє підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на світових ринках.

Важливим елементом комунікаційного менеджменту є також формування позитивного іміджу підприємства на міжнародному ринку. Ділова репутація компанії значною мірою залежить від прозорості комунікацій, дотримання договірних зобов'язань, відкритості до співпраці та здатності оперативно реагувати на запити партнерів. Наявність стабільних комунікаційних зв'язків сприяє зміцненню довіри між партнерами та формуванню довгострокових економічних відносин.

Для підвищення ефективності комунікаційного менеджменту у сфері міжнародної торгівлі підприємствам доцільно реалізувати такі напрями:

- формування чіткої комунікаційної стратегії у системі зовнішньоекономічної діяльності;
- впровадження сучасних цифрових інструментів управління комунікаціями;
- розвиток міжкультурних компетенцій персоналу;
- удосконалення системи внутрішніх комунікацій між підрозділами підприємства;
- формування довгострокових партнерських відносин із міжнародними контрагентами;
- розвиток електронних каналів взаємодії з клієнтами та партнерами.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємств, зміцненню їх позицій на міжнародних ринках та формуванню стійких конкурентних переваг. Таким чином, комунікаційний менеджмент виступає важливим стратегічним інструментом розвитку міжнародної торговельної діяльності підприємств, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками міжнародних економічних відносин. А в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки роль комунікаційного менеджменту у забезпеченні ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємств буде лише зростати.

Висновки. Отже, комунікаційний менеджмент є важливим інструментом розвитку міжнародної торговельної діяльності підприємств. Ефективна система комунікацій забезпечує своєчасний обмін інформацією, координацію діяльності різних підрозділів підприємства, налагодження партнерських відносин із зарубіжними контрагентами та формування позитивного іміджу компанії на міжнародних ринках.

У сучасних умовах розвитку світової економіки та цифровізації бізнесу особливого значення набуває використання сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ та інструментів електронної комунікації. Це дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю, знизити транзакційні витрати та розширити можливості виходу на міжнародні ринки.

Подальший розвиток комунікаційного менеджменту у сфері міжнародної торгівлі повинен бути спрямований на інтеграцію цифрових технологій, розвиток міжкультурних компетенцій персоналу та формування стратегічних комунікаційних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Література:

1. Василюха Н., Індус К. Instruments of business communication in supporting effective foreign economic operations. *Право та інноваційне суспільство – Law and innovative society*. 2025. Випуск 1(24). С. 55–62, URL: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-5](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-5)
2. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2023. № 5(19). С. 185-194. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19))
3. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>
4. Маковецька І. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-37>
5. Маковецька І.М., Югов В.Ю. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 32-36. DOI:10.31673/2415-8089.2021.023338
6. Могильна Л.М. Теоретичні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми*

економіки». Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2018. Випуск 22. С. 460-463. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/90.pdf>

7. Трут О. О. Інформаційно-комунікаційний механізм реалізації стратегії організації. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Випуск № 31. С. 13-19. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-02>

8. Тюріна Н., Карвацка Н., Петяк А. Зовнішньоекономічна діяльність: сутнісні характеристики та система менеджменту. *Development Service Industry Management*. 2023. Випуск 4. С. 156-165. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(26))

9. Чорненька О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32>

References:

1. Vasylykha N., Indus K. (2025). Instruments of business communication in supporting effective foreign economic operations. *Pravo ta innovatsiyne suspil'stvo – Law and innovative society*. Vypusk 1(24). S. 55–62, URL: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-5](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-5) [in English].

2. Dashutina L.O. (2023). Teoretyko-metodolohichni zasady efektyvnoho upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh hlobalizatsiynykh vyklykiv suchasnosti. [Theoretical and methodological principles of effective enterprise management in the context of globalization challenges of today]. *Zhurnal « Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi» (Seriya «Upravlinnya ta administruvannya», Seriya «Pravo», Seriya «Ekonomika», Seriya «Psykhologhiya», Seriya «Pedahohika»)*. № 5(19). S. 185-194. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)) [in Ukrainian].

3. Zelins'ka O., Halazyuk N. (2024). Transformatsiya zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti vitchyznyanykh pidpryyemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv. [Transformation of foreign economic activity of domestic enterprises in the face of modern challenges]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vypusk № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60> [in Ukrainian].

4. Makovets'ka I. (2021). Orhanizatsiya komunikatsiynoyi diyal'nosti na pidpryyemstvi. [Organization of communication activities at the enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vypusk № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/524-0072/2021-33-37> [in Ukrainian].

5. Makovets'ka I.M., Yuhov V.YU. (2021). Komunikatsiynyy menedzhment na pidpryyemstvi. [Communication management at the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 2 (36). S. 32-36. DOI:10.31673/2415-8089.2021.023338 [in Ukrainian].

6. Mohyl'na L.M. (2018). Teoretychni aspekty menedzhmentu zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti pidpryyemstva. [Theoretical aspects of management of foreign economic activity of an enterprise]. *Elektronne naukove fakhove vydannya «Hlobil'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky»*. Mykolayivs'kyi natsional'nyy universytet imeni V.O. Sukhomlyns'koho. Vypusk 22. S. 460-463. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/90.pdf> [in Ukrainian].

7. Trut O. O. (2021). Informatsiyno-komunikatsiynyy mekhanizm realizatsiyi stratehiyi orhanizatsiyi. [Information and communication mechanism for implementing the organization's strategy]. *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*. Vypusk № 31. S. 13-19. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-02> [in Ukrainian].

8. Tyurina N., Karvatska N., Petyak A. (2023). Zovnishn'oekonomichna diyal'nist': sutnisni kharakterystyky ta systema menedzhmentu. [Foreign economic activity: essential characteristics and management system]. *Development Service Industry Management*. Vypusk 4. S. 156-165. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(26)) [in Ukrainian].

9. Chornen'ka O. (2024). Menedzhment zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti pidpryyemstva v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky. [Management of foreign economic activity of an enterprise in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vypusk № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-3> [in Ukrainian].