

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,**  
**УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра – Менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)  
Галузь знань – Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)  
Спеціальність – ДЗ (073) «Менеджмент»  
Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
**на тему: Застосування сучасних методів підвищення ефективності**  
**комунікаційних процесів на підприємстві**

ШИФР КРМ. МІЛ. 1.136-03.1.13

\_\_\_\_\_Здобувачка Катерина ЦИГУЛЬСЬКА

\_\_\_\_\_Керівник: к.е.н., доц. Наталя КОРСІКОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І  
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
здобувачці вищої освіти  
Катерині Цигульській**

1. Тема роботи: «Застосування сучасних методів підвищення ефективності комунікаційних процесів на підприємстві» затвердженою наказом по університету від 30.03.2026 р. № 136-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 1.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління комунікаціями. 1.1. Сутність, етапи, складові організаційних комунікацій та їх роль у сучасних умовах. 1.2. Умови, критерії та методи побудови ефективної системи комунікацій. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Специфіка управління комунікаціями на підприємстві ТОВ «ТІС-Руда». 2.1. Місце ТОВ «ТІС-Руда» у розвитку портово-транспортної інфраструктури України. 2.2. Оцінка основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТІС-Руда». 2.3. Оцінка впливу комунікаційних процесів на ефективність господарської діяльності ТОВ «ТІС-Руда». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності комунікаційних процесів. 3.1. Застосування комунікаційних додатків і сервісів для поліпшення організаційних комунікацій. 3.2. Оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням

обов'язкових креслень) 29 таблиць, 5 рисунків.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проектного розділу (Розділ 3)	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШП	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Катерина ЦИГУЛЬСЬКА

\_\_\_\_\_ підпис

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми** обумовлена необхідністю підвищення ефективності внутрішніх комунікацій на промислових підприємствах, зокрема на великих портових терміналах, в умовах воєнного стану, високих ризиків та складної логістики. Ефективний обмін інформацією є ключовим фактором забезпечення безпеки, оперативності та стабільності виробничих процесів.

У першому розділі **«Теоретико-методологічні засади управління комунікаціями»** досліджено сутність, види, моделі та особливості організаційних комунікацій, проаналізовано бар'єри комунікацій, системи КРІ для їх оцінки, а також умови, критерії та методи побудови ефективної системи комунікацій у сучасному менеджменті.

У другому розділі **«Аналіз фінансово-економічного стану та організаційно-комунікаційного середовища тов "ТІС-Руда»** проведено аналіз транспортно-портової галузі України, досліджено виробничо-господарську діяльність підприємства, оцінено стан і ефективність комунікаційних процесів, а також визначено їх вплив на загальну результативність комунікаційних процесів, а також визначено їх вплив на загальну результативність роботи терміналу.

У третьому розділі **«Шляхи підвищення ефективності комунікаційних процесів»** запропоновано впровадження корпоративного мобільного додатка «ТІС-Connect», обґрунтовано його функціональні можливості, а також проведено оцінку економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

**Кваліфікаційна робота бакалавра містить** 63 сторінки, 29 таблиць, 5 рисунків. Перелік використаних джерел включає 40 найменувань.

**Ключові слова:** організаційні комунікації, комунікаційні процеси, цифровізація, корпоративний мобільний додаток, внутрішні комунікації, портовий термінал, ефективність управління.

## SUMMARY

**The relevance of the topic** is due to the need to increase the efficiency of internal communications at industrial enterprises, in particular at large port terminals, in conditions of martial law, high risks and complex logistics. Effective information exchange is a key factor in ensuring the safety, efficiency and stability of production processes.

The first section «**Theoretical and Methodological Principles of Communications Management**» examines the essence, types, models, and features of organizational communications, analyzes communication barriers, KPI systems for their assessment, and the conditions, criteria, and methods for building an effective communications system in modern management.

In the second section, «**Analysis of the financial and economic condition and organizational and communication environment of the joint-stock company "TIS-Ruda"**» an analysis of the transport and port industry of Ukraine was conducted, the production and economic activities of the enterprise were investigated, the state and efficiency of communication processes were assessed, and their impact on the overall effectiveness of communication processes was determined, as well as their impact on the overall effectiveness of the terminal.

The third section «**Ways to Increase the Efficiency of Communication Processes**» proposes the implementation of the corporate mobile application “TIS-Connect” justifies its functionality, and assesses the economic effect of implementing the proposed measures.

The bachelor’s qualification work contains 63 pages, 29 tables, 5 figures. The list of used sources includes 40 items.

**Key words:** organizational communications, communication processes, digitalization, corporate mobile application, internal communications, port terminal, management efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ.....	9
1.1 Сутність, етапи, складові організаційних комунікацій та їх роль у сучасних умовах.....	9
1.2 Умови, критерії та методи побудови ефективної системи комунікацій...	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ "ТІС-РУДА».....	24
2.1 Місце ТОВ «ТІС-РУДА» у розвитку портово-транспортної інфраструктури України.....	24
2.2 Оцінка основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТІС-Руда».....	31
2.3 Оцінка впливу комунікаційних процесів на ефективність господарської діяльності ТОВ «ТІС-Руда».....	39
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	46
3.1 Застосування комунікаційних додатків і сервісів для поліпшення організаційних комунікацій.....	46
3.2 Оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.....	51
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічними змінами, що вимагають від підприємств високої адаптивності, оперативності та ефективності управління. У цих умовах система внутрішніх і зовнішніх комунікацій набуває особливого значення як інструмент забезпечення узгодженості дій співробітників, підвищення продуктивності, мінімізації помилок і конфліктів, а також покращення клімату в колективі.

Цифрова трансформація та поширення дистанційних і гібридних форматів роботи кардинально змінюють традиційні підходи до організації комунікацій, створюючи необхідність адаптації комунікаційних каналів до нових реалій. Ефективні комунікації сприяють прискоренню процесу прийняття рішень, забезпечують доступ до критично важливої інформації та покращують взаємодію між працівниками та керівництвом.

Вивченням удосконалення систем комунікацій в організації займалися багато науковців, які розглядали різні аспекти цієї теми. Честер Барнард у своїй праці наголошував на ролі комунікацій як ключового елемента управління організацією. Кріс Арджиріс і Дональд Шон розробили модель організаційного навчання, яка включає двопетлеву систему зворотного зв'язку для покращення комунікаційних процесів. Едгар Шейн досліджував, як організаційна культура впливає на ефективність комунікацій. Серед українських вчених, які займались дослідженням комунікацій в організаціях, варто відзначити Ірину Ципко, Миколу Кизим, Івана Підлісного, Людмилу Дейнега.

**Метою роботи** є розробка практичних рекомендацій для оптимізації системи комунікацій на ТОВ «ТІС-Руда», спрямованих на підвищення ефективності взаємодії в організації, продуктивності працівників та оперативності прийняття рішень.

У відповідності до мети в роботі були поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність, етапи, складові та роль організаційних комунікацій у сучасних умовах;
- дослідити умови, критерії та методи побудови ефективної системи комунікації;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку транспортно-портової інфраструктури України;
- надати загальну характеристику діяльності та оцінку основних показників ефективності роботи ТОВ «ТІС-Руда» - бази дослідження;
- провести оцінку впливу комунікаційних процесів на ефективність господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності комунікацій шляхом застосування комунікаційних додатків і сервісів;
- оцінити економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є комунікаційні процеси ТОВ «ТІС-Руда».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади підвищення ефективності комунікаційних процесів на портовому терміналі ТОВ «ТІС-Руда».

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладені загальнонаукові методи (аналіз, синтез, системний підхід, порівняння, спостереження), а також спеціальні методи: анкетне опитування, SWOT-аналіз, методи економічного аналізу та прогнозування.

**Інформаційно-нормативною базою** дослідження стали наукові публікації, ресурси мережі Інтернет, фінансова звітність ТОВ «ТІС-Руда», закони України, результати власного спостереження і опитування працівників.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені рекомендації та пропозиції щодо впровадження корпоративного мобільного додатка «ТІС-Connect» можуть бути використані керівництвом

ТОВ «ТІС-Руда» для підвищення оперативності, безпеки та ефективності комунікаційних процесів.

**Апробація отриманих результатів дослідження.** Основні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені на VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (16-17 квітня 2026 року).

**Публікації.** За матеріалами дослідження опубліковано 1 наукову працю: Лісніченко С., Цигульська К. Оцінка рівня емоційного інтелекту керівника підприємства та його вплив на управлінські процеси. *Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді»*. С 168-172.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 63 сторінки, 29 таблиці, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 40 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ

### 1.1. Сутність, етапи, складові організаційних комунікацій та їх роль у сучасних умовах

Організаційні комунікації є одним з найголовніших елементів системи управління сучасним підприємством, оскільки вони забезпечують обмін інформацією між працівниками, підрозділами та рівнями управління, сприяють координації дій, прийняттю обґрунтованих рішень і досягнення стратегічних цілей організації.

Сутність *організаційних комунікацій* полягає в процесі обміну інформацією між суб'єктами управління з метою забезпечення ефективної взаємодії всередині організації. Вони виступають механізмом передачі інформації від однієї особи або підрозділу до іншої або групи у формі вербальних, письмових чи електронних знаків і є суб'єктивною складовою взаємодії між індивідами, індивідом і групою, а також між окремими групами [3].

Комунікації як інструмент управління можна розглядати з різних точок зору :

- з економічної точки зору комунікації розглядаються як ресурс, що впливає на ефективність управління;
- з соціальної – як інструмент формування корпоративної культури та мотивації персоналу;
- з психологічної – як процес подолання бар'єрів сприйняття. У широкому розумінні організаційні комунікації забезпечують єдність організації як цілісної системи через формальні і неформальні канали,

інтегруючи діяльність команди та скеровуючи зусилля її членів у спільному напрямку [5].

Ключовими елементами організаційних комунікацій є [6]:

- інформація як основна складова, що передається;
- комуніканти, як учасники процесу передачі та отримання інформації;
- канали як способи передачі (усні, письмові, візуальні, цифрові);
- зворотний зв'язок як одержувача, що відображає зрозумілість і ефективність комунікації.

У структурі організаційних комунікацій важливе місце займає їх класифікація за різними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація організаційних комунікацій		
Ознака комунікації	Види комунікації	Характеристика
За напрямом	Вертикальні	Передача інформації між рівнями управління
	Горизонтальні	Обмін між співробітниками одного рівня
	Діагональні	Між різними підрозділами
За структурою	Формальні	Випливають з офіційної структури організації і включають інструктажі, наради, звіти
	Неформальні	Виникають поза межами формальних структур, наприклад, розмови між колегами
За відношенням до середовища	Внутрішні	Всередині організації
	Зовнішні	З клієнтами, партнерами, державними органами
За способом передачі	Вербальні	Усні (наради, бесіди) та письмові (документи, листи)
	Невербальні	Мова тіла, жести, візуальний контакт
	Візуальні	Графіки, таблиці, презентації
За технологією	Традиційні	Особисте спілкування
	Електронні	E-mail, месенджери

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Класична структура комунікаційного процесу складається з низки складових, які формують відповідну послідовність етапів (табл. 1.2, рис. 1.1).

Таблиця 1.2

## Основні складові комунікаційного процесу

Складова	Характеристика	Приклад у підприємстві
Відправник	Ініціатор повідомлення	Керівник відділу видає наказ
Повідомлення	Зміст інформації	Інструкція щодо нової процедури
Канал	Засіб передачі	Електронна пошта, нарада, корпоративний месенджер
Одержувач	Споживач інформації	Підлеглі або суміжний відділ
Зворотний зв'язок	Реакція одержувача	Підтвердження отримання або питання
Шуми/бар'єри	Перешкоди, що спотворюють повідомлення	Перевантаження інформацією, жаргон.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

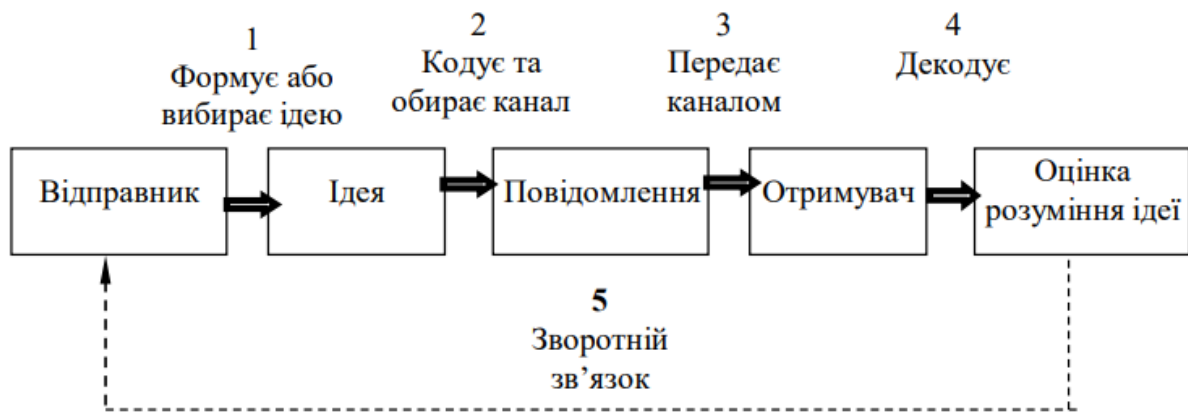


Рис. 1.1. Етапи комунікаційного процесу

Джерело: [8]

Основними етапами комунікаційного процесу є:

1. Формування ідеї або наміру (виникнення потреби в передачі інформації).
2. Кодування повідомлення (перетворення ідеї у конкретну форму – текст, мова, графіка).
3. Вибір каналу та передача повідомлення.
4. Декодування інформації одержувачем (розуміння змісту).
5. Формування зворотного зв'язку.
6. Оцінка ефективності комунікації та корекція при необхідності.

У якості універсальних засобів сучасних комунікацій з відповідними комунікаційними каналами використовують [7]:

- IP-телефонія, яка дозволяє безкоштовно дзвонити по внутрішньому зв'язку;
- E-mail – повідомлення між корпоративними поштовими скриньками;
- внутрішні чати в CRM-системі;
- факс;
- відеоконференція;
- особисте спілкування.

Існують різні моделі комунікаційного процесу. Порівняння основних моделей комунікацій подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

#### Порівняння моделей комунікації

Модель	Основна характеристика	Переваги	Недоліки	Застосування в сучасному менеджменті
Лінійна	Одностороння передача	Простота	Відсутність зворотного зв'язку	Інструкції, накази
Інтерактивна	Зворотний зв'язок	Корекція повідомлення	Обмежена взаємодія	Наради, звіти
Трансакційна	Одночасний обмін	Динамічність, контекст	Складність управління	Гібридні команди, онлайн-спілкування

Джерело: сформовано автором на основі [10,15]

*Класична лінійна модель* акцентує увагу на технічних аспектах передачі з урахуванням шуму як перешкоди.

*Інтерактивна модель* передбачає наявність зворотного зв'язку, що дозволяє учасникам мінятися ролями.

*Трансакційна модель* розглядає комунікацію як одночасний обмін, де учасники одночасно є і відправниками, і одержувачами, з урахуванням контексту та динаміки взаємодії.

У сучасних умовах особливо актуальною стає *багатостороння модель* комунікацій, зумовлена цифровізацією та впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій.

*Багатостороння (діалогічна) модель комунікацій* передбачає активну взаємодію між багатьма учасниками, де кожен може бути одночасно відправником і отримувачем інформації. Вона базується на діалозі, зворотному зв'язку та багатовекторному обміні даними, на відміну від лінійної (односторонньої) моделі (рис. 1.2).

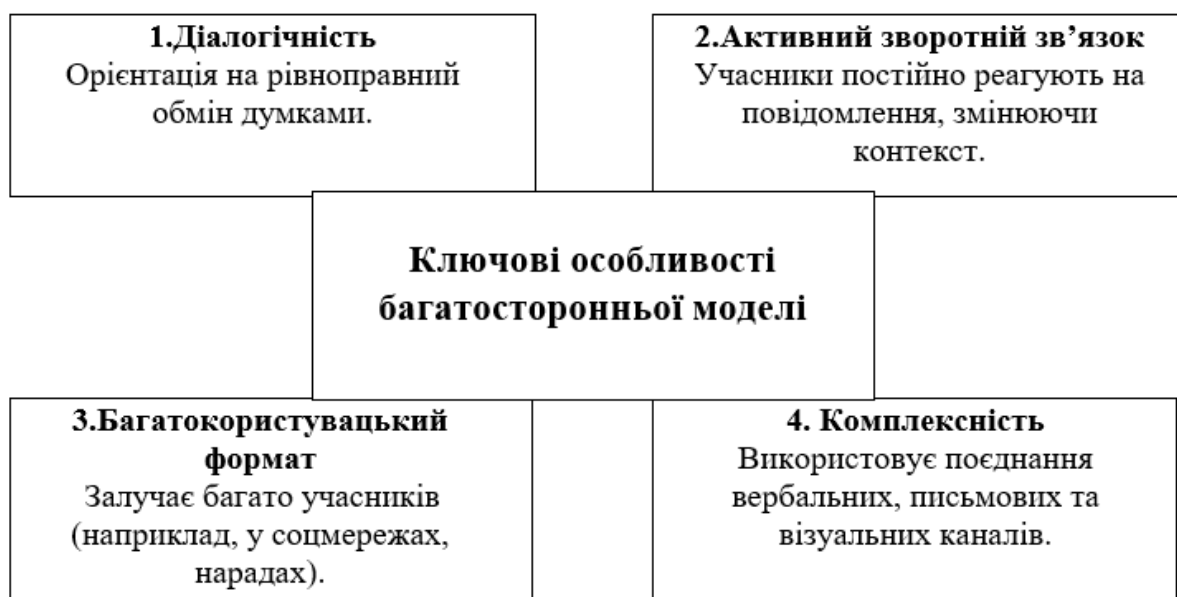


Рис. 1.2. Ключові особливості багатосторонньої моделі комунікацій  
Джерело: сформовано автором на основі [6]

Важливим аспектом в управлінні комунікаціями є бар'єри комунікації, які можуть знижувати її ефективність, які отримали умовну назву «шуми» (табл. 1.4).

Подолання комунікаційних бар'єрів досягається через розвиток активного слухання, чітке структурування інформації, використання зворотного зв'язку, емпатію та врахування культурних особливостей. Основні шляхи включають усунення психологічних (страх, упередження),

семантичних (різне розуміння слів) та технічних перешкод для забезпечення ефективного обміну інформацією.

Таблиця 1.4

Бар'єри організаційних комунікацій у сучасних умовах

Вид бар'єру	Характеристика	Приклад у цифровому середовищі	Шляхи подолання
Семантичний	Непорозуміння через жаргон	Скорочення в чатах	Уніфікація термінології
Психологічний	Емоції, упередження	Стрес під час онлайн-нарад	Тренінги емоційного інтелекту
Організаційний	Багато рівнів управління	Фільтрація інформації в ієрархії	Плоскі структури, інструменти колаборації
Технічний	Збої в каналах	Поганий інтернет на дистанційній роботі	Резервні канали, навчання

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Основні шляхи подолання комунікаційних бар'єрів [5]:

1. *Розвиток навичок активного слухання*: зосередження на співрозмовнику, розуміння емоцій, уточнюючі запитання, перефразування для підтвердження розуміння.

2. *Використання зворотного зв'язку*: перевірка того, чи правильно зрозуміли повідомлення (поставити запитання "що ви зрозуміли з моїх слів?").

3. *Чіткість та структурування повідомлень*: уникнення складних термінів, викладення думок логічно та лаконічно.

4. *Емпатія та відкритість*: повага до особистості партнера, терпіння, прагнення до діалогу, а не конфлікту.

5. *Усунення семантичних бар'єрів*: використання зрозумілої мови, адаптація слів під рівень знань слухача.

6. *Врахування невербальних сигналів*: контроль власних жестів, міміки та спостереження за реакцією співрозмовника.

7. *Вибір правильного каналу комунікації*: розуміння, коли краще використати письмовий запит (для точності), а коли – телефонну розмову чи особисту зустріч (для емоцій)

Комунікаційний процес реалізується в рамках різних комунікаційних мереж.

*Комунікаційні мережі* – це сукупність джерел, каналів та технічних засобів (комп'ютерів, телефонів, супутників), що об'єднують учасників для обміну інформацією. Вони забезпечують передачу, маршрутизацію та обробку даних, будучи основою для управління організаціями та електронної взаємодії.

За принципом передачі інформації виділяють п'ять основних типів комунікаційних мереж (рис. 1.3).

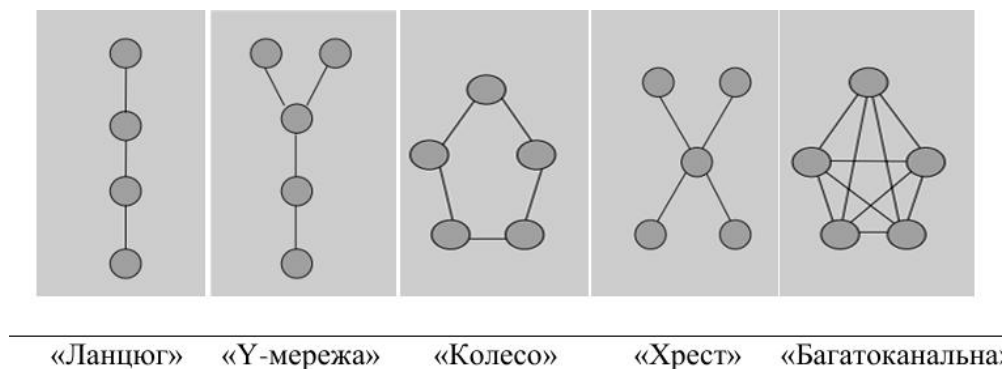


Рис. 1.3. Основні типи комунікаційних мереж для підприємств

Джерело: [6]

До складу комунікаційних мереж відносять:

- *інформаційно-комунікаційна мережа (ІКТ)*: система, що об'єднує технології, пристрої та програмне забезпечення для обміну інформацією.
- *телекомунікаційна мережа*: комплекс технічних засобів для маршрутизації та передачі сигналів.
- *канали комунікації*: засоби надсилання повідомлень, які можуть бути вербальними (мова, письмо) або невербальними (жести).

Переваги та недоліки формування різних типів комунікаційних мереж можна проаналізувати на основі шести ключових критеріїв (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

## Критерії оцінки типу комунікаційних мереж

Критерії оцінювання	Комунікаційна мережа				
	Ланцюг	Y-мережа	Колесо	Хрест	Багатоканальна
Швидкість	Середня	Середня	Низька	Висока	Висока
Точність	Висока	Висока	Низька	Висока	Середня
Повнота	Середня	Висока	Середня	Середня	Висока
Чіткість	Висока	Середня	Середня	Висока	Середня
Оперативність	Висока	Середня	Середня	Середня	Висока
Задоволеність	Середня	Середня	Висока	Низька	Висока

Джерело: [6]

Роль організаційних комунікацій у сучасних умовах суттєво зросла. У постпандемійний період і умовах цифрової трансформації вони забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів, мотивацію, до змін зовнішнього середовища, запобігання та вирішення конфліктів, формування позитивного іміджу організації.

Сучасні тенденції розвитку комунікації пов'язані з широким впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, соціальних мереж, корпоративних порталів, чат-ботів та інструментів штучного інтелекту.

Цифровізація дозволяє значно прискорити обмін інформацією, зробити його більш персоналізованим та аналітично обґрунтованим. Однак водночас породжує нові бар'єри, такі як інформаційне перевантаження, проблеми кібербезпеки та зменшення неформальних зв'язків.

## **1.2. Умови, критерії та методи побудови ефективної системи комунікацій**

В сучасних умовах цифрової трансформації та гібридних форм роботи суб'єктів господарювання побудова ефективної системи комунікацій набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати конфлікти та максимізувати результативність управлінських рішень.

Умови побудови ефективних комунікацій у менеджменті визначаються комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів, які створюють сприятливе середовище для якісного обміну інформацією (табл.1.6).

Таблиця 1.6

#### Основні умови побудови ефективних комунікацій у менеджменті

Умова	Характеристика	Вплив на ефективність комунікацій
Організаційна структура	Мінімальна кількість рівнів управління	Зменшення фільтрації інформації
Корпоративна культура	Відкритість, довіра, командний дух	Підвищення мотивації та залученості персоналу
Технічна інфраструктура	Корпоративні платформи, месенджери, відеозв'язок	Прискорення обміну даними в гібридному режимі
Комунікативна компетентність	Навички керівників і співробітників	Зменшення семантичних і психологічних бар'єрів
Система зворотного зв'язку	Регулярні опитування, анонімні канали	Корекція процесів у реальному часі

Джерело: систематизовано автором на основі [5, 6]

Серед основних умов виділяють [6]:

- наявність чіткої організаційної структури, яка мінімізує кількість рівнів управління та зменшує фільтрацію інформації;
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на відкритість і довіру;
- забезпечення технічної інфраструктури (корпоративні платформи, месенджери, системи відеоконференцій);
- високий рівень комунікативної компетентності керівників і співробітників;
- ефективна система зворотного зв'язку.

Важливою умовою формування ефективного комунікаційного процесу також є постійне навчання персоналу навичкам ефективної комунікації, регулярний аудит комунікаційних процесів та наявність зворотного зв'язку на всіх рівнях управління. Без цих умов навіть найсучасніші канали передачі інформації не забезпечать реальної ефективності, оскільки комунікація

перетворюється на формальний процес без реального впливу на результати діяльності підприємства.

Серед ключових принципів, що формують умови ефективних комунікацій, науковці виділяють принцип прозорості, принцип своєчасності, принцип адекватності та принцип двосторонності (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Принципи формування умов ефективних комунікацій

Принцип	Характеристика	Значення для організаційних комунікацій
Принцип прозорості	Передбачає доступність інформації для всіх зацікавлених сторін без штучних бар'єрів.	Забезпечує відкритість інформаційних потоків, підвищує рівень довіри та знижує ризик виникнення непорозумінь.
Принцип своєчасності	Вимагає передачі інформації саме тоді, коли вона необхідна для прийняття управлінських рішень.	Сприяє оперативності реагування на зміни та підвищує якість управлінських рішень.
Принцип адекватності	Полягає у відповідності змісту повідомлення рівню знань, досвіду та сприйняття одержувача.	Забезпечує правильне розуміння інформації, мінімізує ризик спотворення повідомлення.
Принцип двосторонності	Наголошує на необхідності забезпечення зворотного зв'язку між учасниками комунікаційного процесу.	Підвищує якість взаємодії, дозволяє своєчасно виявляти та учувати комунікаційні бар'єри.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Порушення хоча б одного з цих принципів призводить до виникнення бар'єрів, які суттєво знижують ефективність комунікаційного процесу.

Важливим етапом формування комунікацій є визначення критеріїв оцінки їх ефективності, що дозволяє об'єктивно вимірювати якість системи. Критерії поділяються на якісні та кількісні (табл. 1.8.).

Таблиця 1.8

### Критерії оцінки ефективності комунікацій

Група критеріїв	Конкретні критерії	Методи вимірювання
Якісні	Задоволеність персоналу, розуміння повідомлень	Опитування, фокус-групи, інтерв'ю
Кількісні	Час реакції, відсоток виконаних завдань	Аналітика платформ, статистика завдань

Джерело: систематизовано на основі [6]

До якісних критеріїв належать рівень задоволеності співробітників комунікаційними процесами, ступінь розуміння переданої інформації, швидкість вирішення конфліктів та ступінь досягнення поставлених цілей через комунікацію.

Кількісні критерії включають кількість повідомлень, що надходять без спотворення, час реакції на зворотний зв'язок, відсоток виконаних завдань після отримання інформації та рівень плинності кадрів, пов'язаний з комунікаційними проблемами.

Для оцінки ефективності комунікацій рекомендують використовувати систему KPI (Key Performance Indicators) - ключові показники ефективності, які переводять стратегічні цілі у вимірювані кількісні метрики. Це дозволяє фіксувати досягнення цілей, контролювати продуктивність та визначати ступінь успішності PR-кампаній або внутрішніх комунікацій. [37]

Ключові аспекти використання KPI у комунікаціях:

- *кількісний характер*: KPI базуються на цифрах (кількість публікацій, охоплення, відсоток залученості, кількість заявок), що дозволяє оцінити продуктивність, а не лише суб'єктивне враження;
- *зв'язок зі стратегією*: Показники повинні відображати, наскільки комунікація допомагає досягти загальних цілей організації;
- *структура системи*: Вона включає сам показник (наприклад, рівень охоплення) та спосіб отримання даних для його оцінки;
- *переваги*: Система KPI забезпечує швидкий доступ до результатів, допомагає порівнювати показники за різні періоди та оперативно реагувати на зміни.

Ці критерії дозволяють керівництву не лише констатувати стан системи, але й вчасно вносити корективи. Система базових KPI для оцінки комунікацій представлена в табл.1.9.

Таблиця 1.9

## Базові KPI для оцінки комунікацій

Категорія	KPI	Характеристика
Охоплення та видимість	Охоплення (Reach)	Кількість унікальних користувачів, які побачили повідомлення.
	Покази (Impressions)	Загальна кількість переглядів контенту.
	Частота (Frequency)	Середня кількість показів на одного користувача.
Залученність (Engagement)	CTR (Click-Through Rate)	Відсоток користувачів, які перейшли за посиланням.
	ER (Engagement Rate)	Рівень взаємодії (лайки, репости, коментарі) відносно охоплення.
	Час на сайті/статті	Показує глибину ознайомлення з матеріалом.
Репутація та PR	Media Impact Score	Оцінка якості медіа-присутності
	Sentiment Analysis	Тональність згадок (позитивна, негативна, нейтральна).
	NPS (Net Promoter Score)	Індекс готовності рекомендувати компанію
Бізнес-результати (ROI)	Conversion Rate (CR)	Відсоток цільових дій (купівля, реєстрація).
	CAC (Customer Acquisition Cost)	Вартість залучення одного клієнта через комунікаційні канали.
	ROI (Return on Investment)	Повернення інвестицій у комунікації.

Джерело: систематизовано автором на основі [24]

Методи побудови ефективних комунікацій у менеджменті охоплюють стратегічний, тактичний і оперативний рівні. На стратегічному рівні основним методом є розробка комунікаційної стратегії підприємства, яка включає аналіз поточного стану, визначення цільових аудиторій, формування ключових повідомлень та вибір каналів (табл. 1.10).

На тактичному рівні застосовують методи регулярних нарад, корпоративних порталів, внутрішніх журналів та тренінгів з комунікації.

Оперативний рівень передбачає використання цифрових інструментів (Slack, Microsoft Teams, корпоративні чат-боти) та методів зворотного зв'язку (анонімні опитування, «коробки пропозицій» в електронному форматі). Особливо ефективним у сучасних умовах є метод інтеграції штучного інтелекту для автоматизації рутинних повідомлень та персоналізації комунікацій.

Таблиця 1.10

## Основні методи побудови ефективних комунікацій

Метод	Рівень застосування	Переваги	Обмеження
Розробка комунікаційної стратегії	Стратегічний	Системність, довгостроковий ефект	Потребує часу та ресурсів
Регулярні наради та зворотний зв'язок	Тактичний/ Оперативний	Швидка корекція, підвищення залученості	Ризик інформаційного перевантаження
Цифрові платформи та ШІ	Оперативний	Автоматизація, персоналізація	Залежність від технічної інфраструктури
Тренінги комунікативних навичок	Тактичний	Розвиток компетенцій персоналу	Потребує постійного повторення

Джерело: систематизовано автором на основі [5, 6]

Особливого значення сьогодні набувають гібридні методи, які поєднують традиційні канали (наради, корпоративні видання) з цифровими інструментами. Це дозволяє врахувати особливості віддаленої роботи та забезпечувати високу швидкість і точність комунікацій. Водночас важливо постійно проводити аудит ефективності та коригувати методи відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Умови, критерії та методи побудови ефективних комунікацій у менеджменті становлять єдину систему, яка вимагає системного підходу. Правильне поєднання цих елементів дозволяє підприємству не лише уникати типових помилок, але й перетворювати комунікації на конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки. Подальше вдосконалення комунікаційних процесів повинно ґрунтуватися на постійному моніторингу, впровадженні інноваційних інструментів та розвитку комунікативної культури організації.

Стратегія побудови ефективної системи комунікацій - це цілісний процес, який включає низьку етапів (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

## Основні кроки розробки комунікаційної стратегії

Кроки	Характеристика
Комунікаційний аудит	Аналіз того, що, як і кому повідомляється зараз.
Визначення цілей та аудиторії	Чітке формулювання цілей та визначення аудиторії.
Розробка ключових повідомлень	Створення єдиної, чітких та зрозумілих меседжів для кожного.
Вибір каналів комунікації	Використання сучасних інструментів: CRM-системи (наприклад, NetHunt CRM), месенджери, електронна пошта, корпоративні соціальні мережі.
Встановлення зворотного зв'язку	Організація каналів для отримання відгуків (опитування, зустрічі) та їх аналіз.
Моніторинг та оцінювання	Регулярна перевірка ефективності комунікації за допомогою таких показників (KPIs), як охоплення, залученість, швидкість відповіді.

Джерело: систематизовано на основі [6]

Сьогодні менеджери успішних компаній випробовують різні підходи до розробки і впровадження ефективних комунікаційних стратегій. Зокрема, під впливом останніх подій, у тому числі пандемії COVID19 і повномасштабного вторгнення росії, з'являються і набирають ваги нові тенденції в управлінні комунікаціями [5, 6, 37]:

1. *Перехід у віртуальний простір.* Розмежування та ізоляція радикально змінили звичний спосіб комунікації. Компанії переводять комунікаційні процеси в цифрові, використовуючи всі доступні інструменти, такі як Zoom, інтернет, різні месенджери та навіть блоги тощо.

2. *Гнучкість.* Через розмаїття поколінь на робочому місці стало очевидно, що класична модель низхідного спілкування все менш ефективна. Для розширення прав та можливостей співробітників слід вибирати правильні інструменти з можливістю коментувати, редагувати та обговорювати. Також гнучкість має важливе значення до оперативного пристосування до мінливих зовнішніх умов.

3. *Нові заходи вимірювання ефективності моделі комунікацій.* У разі розвитку внутрішніх комунікацій та підтримки їх якості необхідно розробити нові критерії. Для цього багато компаній тепер використовують різні

інструменти для оцінки задоволеності співробітників, збору відгуків, вимірювання ефективності комунікацій.

### Висновки до розділу 1

Організаційні комунікації є невід'ємною складовою ефективного менеджменту. Їх сутність полягає в системному обміні інформацією, структура – в елементах і етапах процесу, а роль у сучасних умовах – у забезпеченні адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості комунікацій вимагає балансу між традиційними та цифровими інструментами, постійного моніторингу бар'єрів і впровадження інновацій для підвищення загальної результативності управління.

Формування ефективної системи організаційних комунікацій базується на комплексному поєднанні організаційних, технічних та соціально-психологічних чинників. Особливого значення набувають прозорість інформаційних потоків, своєчасність передачі даних, адекватність змісту повідомлень і наявність дієвого зворотного зв'язку. Саме дотримання цих принципів сприяє зниженню рівня комунікаційних бар'єрів, покращенню взаємодії між працівниками та підвищенню якості управлінських рішень.

Важливим інструментом удосконалення комунікаційних процесів є використання сучасних методів оцінювання їх ефективності, зокрема системи КРІ. Застосування ключових показників ефективності дозволяє об'єктивно вимірювати рівень залученості персоналу, швидкість обміну інформацією, якість зворотного зв'язку та ступінь досягнення поставлених цілей. Це створює необхідне аналітичне підґрунтя для своєчасного виявлення проблем, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і безперервного вдосконалення комунікаційної системи.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА**  
**ТОВ "ТІС-РУД»**

**2.1. Місце ТОВ «ТІС-РУДА» у розвитку портово-транспортної інфраструктури України**

ТОВ «ТІС-Руда» є ключовим елементом групи терміналів «ТІС» - одного з найбільших приватних портових операторів України, що спеціалізується на перевалці навалювальних вантажів. Підприємство функціонує як сучасний експортний термінал з перевалки залізної руди та залізорудної сировини в акваторії морського порту «Південний» (Одеська область), що є одним з найглибоководніших портів України з можливістю прийому суден класу Capesize (вантажопідйомністю понад 150–200 тис. тонн).

Код ЄДРПОУ 34526544, дата реєстрації 25.09.2006р., розмір статутного капіталу складає 142 662 500 ₴.

Види діяльності:

Основний:

52.24 Транспортне оброблення вантажів

Інші:

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Адреса: 67543, Україна, Лиманський р-н, Одеська обл., село Визирка, вулиця Олексія Ставніцера, будинок 50 [26].

Термінал є частиною групи ТІС, заснованої в 1994 році, яка сьогодні включає п'ять спеціалізованих терміналів (ТІС-Руда, ТІС-Вугілля, ТІС-Зерно, ТІС-Міндобрива, ТІС-Контейнерний термінал). Група ТІС посідає перше місце в Україні за обсягами перевалки вантажів серед приватних операторів і друге місце на Чорному морі. ТІС-Руда - найбільший та найсучасніший термінал у сегменті рудних вантажів в Україні. Проектна потужність - до 7 млн тон на рік. До повномасштабного вторгнення (2021–2022 рр.) термінал обробляв близько 20 % усіх рудних вантажів країни.

Термінал спеціалізується виключно на експорті залізорудної сировини (концентрат, аглоруда, окатиші), що постачається переважно з підприємств групи Ferrexpo (Полтавський ГЗК) та інших українських ГЗК. Серед ключових клієнтів - великі металургійні компанії Китаю, Туреччини, ЄС [17, 25, 40].

Транспортна інфраструктура являє собою сукупність транспортних комунікацій та об'єктів транспортного сервісу, що забезпечують безперервний рух транспортних потоків, мають характер суспільного блага, є неподільним та капіталомісткими, відіграють інтегративну роль та сприяють економічній активності.

Важливість транспортної інфраструктури для розвитку економіки та держави в цілому розкривається в її функціях [23]:

1. *Забезпечуюча.* Транспортна інфраструктура створює загальні умови для реалізації процесу відтворення: виробництва, розподілу, обміну, споживання, а також безперервного постачання ресурсів виробникам, товарів споживачам. Доступність транспортних послуг, які зумовлені наявністю та пропускнуою спроможністю транспортної мережі, впливає на ритмічність постачань та динаміку зростання обсягів матеріального виробництва і торгівлі;

2. *Регулююча.* Транспортна інфраструктура розглядається як інструмент реалізації національної політики соціально-економічного розвитку окремих територій країни, міст. Характерною ознакою

транспортних інфраструктурних проєктів є їхня капіталомісткість та трудомісткість. У часи економічних криз уряди часто реалізують такі проєкти для прискорення виходу країн з кризи, зменшення її руйнівного тиску на суспільство шляхом створення нових робочих місць. Отже, новостворені об'єкти транспортної інфраструктури (автомобільні дороги, мости, тунелі, залізничні шляхи, річкові і морські порти, аеропорти) стають «каталізаторами» пожвавлення економіки країни;

3. *Стимулююча.* Створені об'єкти транспортної інфраструктури формують передумови для активізації інвестиційної діяльності у відповідному регіоні, підвищення ефективності функціонування основних галузей матеріального виробництва, рівня зайнятості, зростання ВВП, розвитку соціальної сфери;

4. *Соціальна.* Розвинена мережа шляхів забезпечує ефективну роботу пасажирського транспорту, його доступність. Це безпосередньо впливає на економію або втрати часу населення, пов'язані з їх поїздками, формує передумови для планової міграції робочої сили як в межах регіону, так і країни;

5. *Продуктивна.* Суб'єкти транспортної інфраструктури безпосередньо беруть участь у створенні матеріальних об'єктів, необхідних для ефективного розвитку та функціонування транспортного комплексу (зокрема, будівництво автомобільних доріг, мостів, тунелів, залізничних доріг, портів, аеропортів тощо);

6. *Зовнішньоекономічна.* Транспортна інфраструктура створює сприятливі умови для участі країни у суспільному поділі праці, забезпеченні зовнішньоторговельних вантажних потоків та міжнародних туристичних поїздок. Надходження у вигляді плати за міжнародні транзитні перевезення часто становлять значну статтю доходів бюджету багатьох країн;

7. *Сприяння Національній безпеці України.* Пропускна спроможність, розгалуженість, якість транспортних інфраструктурних комунікацій безпосередньо впливають на національну безпеку країни.

Транспортна інфраструктура в Україні до початку війни потребувала значного інвестування для її розвитку та модернізації. Це твердження знаходить своє відображення у положеннях Транспортної стратегії України на період до 2020 року та Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року. Так, наприклад, ще у Транспортній стратегії України на період до 2020 року йшла мова про серйозні проблеми у сфері транспорту, з-поміж яких слід виділити необхідність невідкладного вирішення питань технічного переоснащення та модернізації об'єктів інфраструктури залізниць, аеропортів та морських портів, забезпечення розвитку мережі автомобільних доріг загального користування.

У Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року зазначається про критичний рівень розвитку транспортної галузі, системне недофінансування, недостатнє технічне обслуговування інфраструктури та транспорту, невідповідність стану транспортної галузі вимогам ефективної реалізації євроінтеграційного курсу України та інтеграції національної транспортної мережі в Транс'європейську транспортну мережу [19].

В умовах повномасштабної війни в Україні транспортна інфраструктура зазнала значних руйнувань, що суттєво вплинуло на економічну стабільність країни, логістичні можливості та мобільність населення. Значні пошкодження та руйнування аеропортів і цивільних аеродромів, портів, залізничної та портової інфраструктури, мостів, мостових переходів, автомобільних шляхів державного і місцевого значення й комунальних доріг створило серйозні перешкоди для перевезення вантажів, пересування громадян і забезпечення безперервної роботи економіки держави. За даними Світового банку, станом на кінець 2023 року сума збитків у транспортній галузі досягла 33,6 мільярдів доларів, а потреба в реконструкції оцінюється у 73,7 мільярдів доларів [33].

Портова інфраструктура України є стратегічно важливою складовою національної економіки, що забезпечує більшу частину зовнішньоторговельного обороту країни, підтримує експорт

агропродовольчої продукції, металургійної сировини та хімічних товарів, а також сприяє продовольчій безпеці світу.

У повоєнний період, попри повномасштабну агресію росії, галузь продемонструвала виняткову стійкість завдяки запуску Українського морського коридору (з серпня 2023 року), активному використанню альтернативних дунайських маршрутів та державно-приватному партнерству. Через Український морський коридор здійснюється експорт до 55 країн світу. Морські порти України традиційно обслуговують транзитні потоки між Європою, Азією та Африкою, поєднуючи морський транспорт із залізничним, автомобільним та річковим [28, 30].

За даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України та Адміністрації морських портів України (АМПУ), морські порти у 2024 році обробили рекордні 97,2 млн тонн вантажів, що на 57% більше, ніж у 2023 році (62 млн тонн). Основними драйверами зростання стали зернові (понад 60 млн тонн) та рудні вантажі. У 2025 році вантажообіг дещо знизився до 82,2 млн тонн (-15,5% до 2024 року), але перевищив прогнозний показник 100,5% і виконав план на 95,36% (план – 86,2 млн тонн). Попри інтенсивні атаки на інфраструктуру, аграрна продукція становила понад 50% загального обсягу (44,2 млн тонн), руда залишалася стабільною (18,7 млн тонн), чорні метали зросли на 18% (до 5 млн тонн), а контейнерні перевезення – на 66% (215 748 TEU проти 129 902 TEU у 2024 році). З початку 2026 року українські морські порти вже обробили понад 15 млн тонн вантажів. Про це йдеться в повідомленні міністерства розвитку громад і територій України [1, 12, 16, 32].

Портова інфраструктура України включає 13 морських портів на континентальній частині (найбільші – порти Великої Одеси: Одеський, Чорноморський, Південний), дунайські порти (Рені, Ізмаїл, Кілія, Усть-Дунайськ) та мережу припортових залізничних і автомобільних під'їзних шляхів. Загальна потужність континентальних портів до війни сягала 313,3 млн тон на рік [13, 19].

Порт Південний (де розташовано ТОВ «ГІС-Руда») спеціалізується на насипних і рудних вантажах, має сучасні термінали з потужністю перевалки понад 15 млн тонн щорічно та є одним із лідерів за обсягами експорту залізорудного концентрату та вугілля. Динаміка вантажообігу морських портів України за останні роки свідчить про високу стійкість галузі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Динаміка вантажообігу морських портів України, млн тонн

Рік	Загальний вантажообіг	Зернові та аграрні	Руда та насипні	Чорні метали	Контейнери, тис TEU
2023	62,0	45,5	2,4	1,7	67,7
2024	97,2	60,3	18,5	4,2	129,9
2025	82,2	44,2	18,7	5	215,7
+/-	-15	-16,1	0,2	0,8	85,8

Джерело: [1, 12, 16]

Зростання контейнерних перевезень у 2025 році відображає відновлення глобальних ланцюгів постачань і диверсифікацію експорту. Порти Великої Одеси традиційно забезпечують 80-85% морського вантажообігу (у I кварталі 2025 року – 20,7 млн тонн з 23 млн тонн загалом). Дунайські порти стали важливим альтернативним каналом: у 2024 році вони обробили близько 17 млн тонн, хоча у 2025 році обсяги скоротилися через переорієнтацію на морський коридор [21].

Серед ключових подій, які характеризують поточний стан та перспективи галузі у майбутньому можна зазначити наступні [21, 29, 31]:

1. З серпня 2023 року через морський коридор пройшло понад 179 млн тонн вантажів, з них понад 96 млн тонн – українська агропродукція. Це дозволило відновити експорт до довоєнних рівнів за окремими позиціями.

2. У період повної блокади морських портів (2022 – перша половина 2023) понад 170 млн тонн вантажів було експортовано через дунайські порти, сухопутні переходи з ЄС та залізницю. Це знизило залежність від Чорного моря.

3. АМПУ та приватні оператори (включаючи групи TIS, Kernel, ADM) активно залучають кошти на днопоглиблення, оновлення технічного флоту та будівництво нових терміналів. У 2024–2025 роках планувалося 829 млн грн капітальних інвестицій лише від АМПУ на відновлення причалів і залізничних шляхів. Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та інші донори обговорюють проєкти відновлення навігаційної інфраструктури та інтеграції до європейської мережі TEN-T.

4. Концесії та спільні проєкти дозволяють приватному бізнесу інвестувати в термінали (приклад – термінали TIS в порту Південний). Це підвищує ефективність і швидкість обробки вантажів.

Проте сьогодні галузь стикається з низкою серйозних викликів [4, 12, 35]:

- безпекові загрози та обстріли портової інфраструктури (2024–2025 роки зафіксували численні атаки на порти Одеського регіону. У 2025 році лише в Одеській області сигнал повітряної тривоги оголошувався понад 800 разів, а сумарна тривалість простоїв склала понад 1 місяць — мінус місяць до операційної роботи портів);

- зростання логістичних витрат (як приклад розглянемо логістичні витрати групи “Metinvest”. За підсумками 2024 року вони склали \$1,17 млрд, що вдвічі вище, ніж у 2022 році (\$574 млн) і на 21% більше, ніж у довоєнному 2021 році (\$962 млн), навіть незважаючи на те, що масштаби відправлення вантажів різко скоротилися. Схожа картина спостерігається і в інших компаніях ГМК);

- руйнування та пошкодження об’єктів (Збитки портової інфраструктури від російських атак вже перевищили \$850 млн);

- залежність від залізничного сполучення та обмежена пропускна здатність прикордонних переходів.

Незважаючи на це, перспективи розвитку портово-транспортної інфраструктури України у повоєнний період залишаються позитивними.

Пріоритетними напрямками розвитку галузі є [2, 19, 36]:

1. Реконструкція та розширення потужностей портів Великої Одеси та Дунаю.
2. Розвиток «зелених» технологій (Електрифікація, екологічні пакувальні матеріали, біопаливо для технічного флоту. У 2025-му сектор еволюціонує, з фокусом на “зелену” металургію – зменшення викидів та використання відновлюваної енергії. Наприклад, компанії як «Metinvest» інвестують у технології, що роблять продукцію конкурентною на ринках ЄС).
3. Інтеграція в європейську транспортну мережу TEN-T та створення єдиних цифрових логістичних платформ.
4. Залучення іноземних інвестицій через механізми ДПП та гарантії страхування воєнних ризиків.
5. Модернізація припортової залізничної інфраструктури для збільшення швидкості перевалки.

Сьогодні стійкий розвиток транспортної інфраструктури є ключовим елементом для досягнення національних та глобальних цілей сталого розвитку і важливою умовою для забезпечення економічного та інклюзивного зростання, соціальної стабільності, підвищення якості життя населення та досягнення сталого розвитку країни в цілому.

Попри значні виклики, Україна має значний потенціал для модернізації транспортної галузі відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку. Відновлення та розвиток транспортної інфраструктури в Україні в умовах війни є складним і багатовимірним завданням, яке вимагає комплексного підходу, проведення аналізу проблем та адаптації стратегії до нових умов, зокрема до відновлення та модернізації інфраструктури, впровадження інновацій та забезпечення стійкості транспортних мереж в умовах військових і післявоєнних викликів. Для ТОВ «ТІС-Руда», як одного з провідних операторів порту Південний, ці тенденції відкривають нові можливості для розширення діяльності в умовах післявоєнного відновлення.

## 2.2. Оцінка основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «ГІС-Руда»

Аналіз ефективності діяльності підприємства проводиться за даними за 2023–2025 роки (з урахуванням воєнних реалій та роботи морського коридору з серпня 2023 р.). Для оцінки майнового стану підприємства проведено аналіз структури активів. У табл. 2.2 представлено склад та динаміку необоротних активів підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.2

Динаміка необоротних активів ТОВ «ГІС-Руда» (тис. грн.)

Показники				2023/2024		2024/2025	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Необоротні активи/Нематеріальні активи	78	222	155	144	284,62	-67	69,82
Незавершені капітальні інвестиції	1 973	2 042	2 979	69	103,5	937	145,89
Основні засоби	352 683	289 991	228 002	-62692	82,22	-61989	78,62
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0	0	0	0
Усього	354734	292255	231136	-62479	82,38	-61122	79,09

Джерела: сформовано автором на основі даних підприємства [27]

Необоротні активи підприємства протягом 2023–2025 років суттєво скоротилися - на 34,8 % за два роки. Основний внесок у це зниження зробило зменшення вартості основних засобів на 35,4 %. Проте позитивним сигналом є зростання незавершених капітальних інвестицій у 1,5 рази у 2025 році, що підтверджує продовження модернізації терміналу навіть у воєнний період. Оборотні активи забезпечують безперервність господарської діяльності підприємства та фінансування поточних операцій (табл. 2.3, рис. 2.1).

Таблиця 2.3

Динаміка оборотних активів ТОВ «ГІС-Руда», (тис. грн.)

Показники	Роки			2023-2024		2024-2025	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Оборотні активи Запаси	16 692	38 590	54 774	21898	231,18	16184	141,93

Продовження таблиці 2.3

Виробничі запаси	16 692	20 409	33 203	3717	122,27	12794	162,68
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5 611	5 103	906	-508	90,95	-4197	17,75
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1 504	2 759	2 923	1255	183,44	164	104,94
Інша поточна дебіторська заборгованість	59 585	59 542	59 364	-43	99,93	-178	99,70
Гроші та їх еквіваленти	446 513	592 399	606 634	145886	132,67	14235	104,41
Рахунки в банках	446 513	592 399	606 634	145886	132,67	14235	104,41
Витрати майбутніх періодів	129	222	345	93	172,09	123	155,41
Інші оборотні активи	2 800	0	49	-2800	0	49	0
Усього	996039	1311423	1364832	315384	131,66	53409	104,07

Джерела: сформовано автором на основі даних підприємства [27]

Оборотні активи підприємства продемонстрували впевнене зростання на 37%, сягнувши 1,36 млрд грн. Основним фактором такої динаміки стало накопичення значних залишків грошових коштів на рахунках та збільшення виробничих запасів для стабільної роботи.

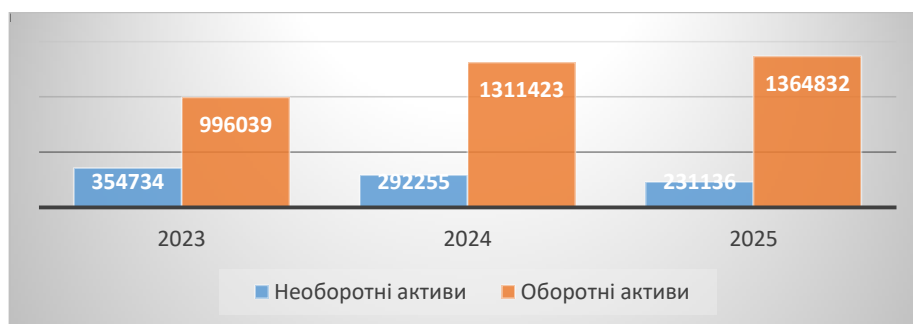


Рис. 2.1. Динаміка активів ТОВ «ТІС-Руда»

Джерела: сформовано за допомогою ШІ Gemini на основі даних підприємства [27]

Динаміка структури джерел фінансування діяльності підприємства представлено даними таблиці 2.4. Так зростання власного капіталу на 34,8% відбулося виключно завдяки накопиченню нерозподіленого прибутку, що свідчить про високу самодостатність бізнесу. Підприємство практично не

залучає значних зовнішніх джерел фінансування. Це один з найсильніших аспектів його фінансового стану в умовах війни.

Таблиця 2.4

## Динаміка власного капіталу ТОВ «ТІС-Руда», (тис. грн)

Показники	Роки			2023-2024		2024-2025	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	142 662	142 662	142 662	0	100,00	0	100,00
Резервний капітал	35 666	35 666	35 666	0	100,00	0	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	399 244	582 918	600 342	183674	146,01	17424	103
Усього	577566	761246	778670	183680	131,8	17424	102,29

Джерела: сформовано автором на основі даних підприємства [27]

Важливе місце в розумінні перспектив розвитку підприємства відіграє аналіз його довгострокових та короткострокових зобов'язань (табл. 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5

## Динаміка довгострокових зобов'язань ТОВ «ТІС-Руда», (тис. грн)

Показники	Роки			2023-2024		2024-2025	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення	4347	8304	11603	3957	189,72	3299	139,73
В т.ч. довгострокові забезпечення витрат персоналу	4347	8304	11603	3957	189,72	3299	139,73
Усього	8694	16608	23206	7914	191,03	6598	139,73

Джерела: сформовано автором на основі даних підприємства [27]

Дані таблиць 2.5 та 2.6 показують, що підприємство майже не використовує позиковий капітал: поточні зобов'язання на кінець 2025 року практично відсутні, а довгострокові - представлені лише соціальними забезпеченнями персоналу - це майбутні витрати на виплати персоналу, розмір або час здійснення яких достеменно невідомий, але вони очікуються більше ніж через рік.

Таблиця 2.6

## Динаміка короткострокових зобов'язань ТОВ «ГІС-Руда», (тис. грн)

Показники	Роки			2023-2024		2024-2025	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Поточні зобов'язання і забезпечення. Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	470	856	36	386	182,13	-820	4,21
Усього	470	856	36	386	182,13	-820	4,21

Джерела: сформовано автором на основі даних підприємства [27]

Структурне співвідношення власного та позикового капіталу на рис. 2.2 візуалізує повну фінансову незалежність ТОВ «ГІС-Руда», де частка власних коштів є домінуючою.



Рис. 2.2. Співвідношення власного і позикового капіталу ТОВ «ГІС-Руда»

Джерела: сформовано за допомогою ШІ Gemini на основі даних підприємства [27]

Ефективність використання активів та капіталу підприємства демонструє динаміка основних фінансових показників (табл. 2.7). Результати діяльності, відображають складний шлях відновлення: після збиткового 2023 року підприємство вийшло на чистий прибуток у 138 млн грн в 2024 році завдяки відкриттю морського коридору. У 2025 році спостерігається

стабілізація доходів на рівні 359,7 млн грн, що дозволило зберегти позитивний фінансовий результат.

Таблиця 2.7

## Динаміка фінансових показників ТОВ «ГІС-Руда», (тис. грн)

Показники	Роки			2023-2024		2024-2025	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28155	685115	359773	656960	2433,37	-325342	52,51
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	111 775	518551	305760	406776	463,92	-212791	58,96
Валовий: прибуток	-83620	166564	54013	250184	-199,19	-112551	32,43
Інші операційні доходи	30 152	54774	33811	24622	181,66	-20963	61,73
Адміністративні витрати	21 304	35317	47012	14013	165,78	11695	133,11
Інші операційні витрати	12 089	17687	32791	5598	146,31	15104	185,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	-86861	168334	8021	255195	-193,8	-160313	4,76
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-86861	168334	8021	255195	-193,8	-160313	4,76
Чистий фінансовий результат: прибуток	-71226,02	138033,88	6577,22	209259,9	-193,75	-131456,7	4,76

Джерела: сформовано автором на основі даних підприємства [27]

На основі фінансової звітності було розраховано ключові індикатори стабільності, згруповані у табл. 2.8. Аналіз коефіцієнтів свідчить про достатньо високий рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства. У 2024-2025 р. коефіцієнти поточної, абсолютної та швидкої ліквідності зростали, це вказує на наявність у підприємства достатнього обсягу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Таблиця 2.8

## Динаміка коефіцієнтів фінансових показників ТОВ «ТІС-Руда»,

Показники	Роки			2025-2024
	2023	2024	2025	+/-
Коефіцієнт поточної ліквідності	3.59	5.61	6.27	0,66
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3.10	4.88	5.39	0,51
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3.50	5.35	5.87	0,52
Коефіцієнт автономії	0.81	0.86	0.86	0
Рентабельність продажів (ROS), %	-252,98	20,15	1,83	-18,32
Рентабельність собівартості, %	74,81	32,12	15,01	-17,11
Валова рентабельність, %	-297,00	24,31	15,01	-9,30
Валова маржа, %	-297,00	24,31	15,01	-9,30
Частка собівартості у доході, %	397,00	75,69	84,99	+9,30
Частка адмінвитрат у доході, %	75,67	5,15	13,07	+7,92

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства [27]

Але водночас відмічається критичне падіння маржинальності (ROS): у 2024 році підприємство мало високу чисту рентабельність (20,15%), у 2025 році показник впав до 1,83%. Тобто бізнес працює на межі беззбитковості. Частка собівартості у структурі доходу зросла з 75,69% до 84,99%. Це пов'язано з подорожчанням сировини/ресурсів.

Найбільш загрозливим є стрибок частки адміністративних витрат - з 5,15% до 13,07% від загального доходу. При двократному падінні продажів менеджмент не лише не скоротив управлінські витрати, а навпаки - збільшив їх у фінансовому еквіваленті (з 35,3 млн до 47 млн). Тренд 2025 року показує, що підприємство знову стрімко втрачає фінансову стійкість і ризикує повернутися до стану 2023 року. Так зниження валової маржі з 24% до 15% у 2025 році свідчить про те, що витрати на виробництво (собівартість) зростали швидше, ніж ціни реалізації.

Дані вказують на те, що успіх 2024 року був тимчасовим. У 2025 році підприємство зіткнулося з "ножицями цін" (падіння доходів при зростанні питомих витрат), що майже звело нанівець чистий прибуток. Успішна реалізація виробничих завдань неможлива без відповідного кадрового

забезпечення (табл. 2.9). Чисельність персоналу ТОВ «ТІС-Руда» стабільно зростає, що свідчить про розвиток терміналу, збільшення обсягів обробки вантажів та створення нових робочих місць попри складні безпекові умови.

Таблиця 2.9

#### Чисельність персоналу на ТОВ «ТІС-Руда»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чисельність персоналу, осіб	127	149	159

Джерела: створено автором на основі [27]

Загалом ТОВ «ТІС-РУДА» демонструє здатність швидко відновлюватися після кризових періодів. Підприємство має потужний потенціал для подальшого розвитку в умовах післявоєнного відновлення портової галузі.

### **2.3 Оцінка впливу комунікаційних процесів на ефективність господарської діяльності ТОВ «ТІС-Руда»**

Комунікаційні процеси на великому портовому терміналі, такому як ТОВ «ТІС-Руда», безпосередньо впливають на безпеку, швидкість операцій, координацію змін та загальну продуктивність. Підприємство працює в умовах безперервного виробничого циклу, значної території, великої кількості техніки та високого рівня ризиків. У таких умовах ефективність обміну інформацією є одним із ключових факторів стабільності діяльності.

На підприємстві було проведено анонімне опитування персоналу щодо особливостей організації комунікаційних процесів. У опитуванні взяли участь 25 працівників різних структурних підрозділів. Отримані результати свідчать про наявність на підприємстві розвиненої системи внутрішніх комунікацій (табл. 2.10). 93% працівників оцінюють внутрішні комунікації позитивно (68% — як високі, 25% — як середні). Лише критично мала частина (7%) вважає їх неефективними.

Таблиця 2.10

Результати опитування працівників ТОВ «ГІС-Руда» щодо організації  
комунікаційних процесів

Показник	Варіант відповіді	Частка опитаних, %
Оцінка загальної ефективності внутрішніх комунікацій	Висока	68
	Середня	25
	Низька	7
Найбільш використовувані засоби комунікації*	Телефонний зв'язок	94
	Радіозв'язок та рації	88
	Viber	82
	Електронна пошта	76
	Гучномовці	61
Відкритість керівництва для зворотного зв'язку	Висока	74
	Середня	21
	Низька	5
Рівень задоволеності швидкістю передачі інформації	Повністю задоволені	64
	Частково задоволені	29
	Незадоволені	7
Наявність психологічної підтримки на підприємстві	Так	88
	Ні	12

\*Респонденти могли обирати декілька варіантів відповіді

Джерело: сформовано автором на основі результатів опитування працівників ТОВ «ГІС-Руда».

У ТОВ «ГІС-Руда» розвинуті усі основні типи комунікацій.

Вертикальні комунікації:

- *Зверху вниз (від керівництва до працівників)* – через накази, розпорядження, виробничі наради, гучномовці та корпоративні повідомлення у Viber.

- *Знизу вгору (від працівників до керівництва)* – через попередні опитування, прямі звернення та систему психологічної підтримки. За результатами опитування 74% працівників вважають, що мають можливість донести свої пропозиції чи проблеми до керівництва.

Горизонтальні комунікації відбуваються між працівниками одного рівня та між структурними підрозділами (логістика, виробництво, технічний відділ, служба безпеки). Найчастіше реалізуються через рації, телефонний зв'язок та групові чати у Viber.

Діагональні та неформальні комунікації виникають між працівниками різних рівнів і підрозділів. Неформальне спілкування під час змін сприяє швидкому вирішенню поточних питань.

Під час комунікацій активно використовуються всі відомі методи (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Методи та засоби комунікацій на ТОВ «ТІС-Руда»

Група комунікацій	Засоби комунікацій	Характеристика та сфера застосування
Усні комунікації	Радіозв'язок (рації)	Основний засіб оперативного зв'язку на території причалів, майданчиків та між бригадами.
	Гучномовці (рупори)	Оперативне інформування всього персоналу, оголошення про важливі події та надзвичайні ситуації.
	Виробничі наради	Координація робіт, обговорення поточних завдань, планування змін
Письмові комунікації	Електронна пошта	Передача службових документів, розпоряджень, звітів та офіційної інформації
	Офіційні накази та протоколи нарад	Фіксація управлінських рішень та результатів обговорення
Електронні цифрові засоби	Корпоративні групи у месенджері Viber	Оперативне інформування про зміни завдань, технологічні процеси та поточну ситуацію.
Невербальні комунікації	Сигнали техніки, жестова система, візуальні сигнали (прапорці, світлові індикатори)	Швидка взаємодія між працівниками на причалах під час вантажно-розвантажувальних робіт.

Джерело: сформовано автором

Важливим елементом організації комунікацій на підприємстві є забезпечення ефективного зворотного зв'язку шляхом проведення нарад, зокрема виробничі, інженерні, логістичні, а також наради, пов'язані з договірними відносинами та кадровими питаннями.

За результатами опитування працівників було встановлено, що логістичні наради проводяться на щоденній основі. Логістичні наради мають важливе значення для організації перевалки вантажів, координації роботи транспорту та оптимізації вантажопотоків. Інженерні наради спрямовані на

обговорення технічних аспектів діяльності підприємства, зокрема питань експлуатації обладнання, модернізації виробничих потужностей та підвищення ефективності технологічних процесів.

Позитивну роль у системі комунікацій відіграють загальні збори трудового колективу. Такі збори проводяться двічі на рік. У разі виникнення особливих обставин або необхідності обговорення важливих питань діяльності підприємства загальні збори можуть проводитися частіше. Проведення таких заходів сприяє формуванню відкритого діалогу між керівництвом підприємства та працівниками, а також підвищує рівень залученості персоналу до управлінських процесів.

Важливою особливістю організації комунікацій на підприємстві є проведення попереднього опитування працівників перед проведенням загальних зборів трудового колективу. Таке опитування може проводитися як в анонімній, так і у відкритій формі. Метою опитування є визначення основних проблем, потреб та пропозицій працівників підприємства. Результати опитування дозволяють керівництву підприємства отримати зворотний зв'язок від персоналу та врахувати його під час прийняття управлінських рішень. Така практика сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками та адміністрацією підприємства.

Особливе значення для забезпечення ефективних комунікацій на підприємстві має система контролю за виробничими процесами. На території підприємства функціонує спеціальний пункт управління, де працює оператор, який здійснює постійний моніторинг ситуації на виробничих об'єктах підприємства. За допомогою технічних засобів спостереження оператор контролює ситуацію як у приміщеннях офісу, так і на території причалів. Наявність такого пункту управління дозволяє оперативно отримувати інформацію про перебіг виробничих процесів, швидко реагувати на можливі порушення або надзвичайні ситуації та забезпечувати безперебійну роботу підприємства.

Ефективність комунікаційних процесів значною мірою залежить від стилю управління керівництва підприємства. За результатами опитування працівників було встановлено, що керівництво підприємства, зокрема директор, підтримує відкриту комунікацію з підлеглими та намагається своєчасно реагувати на їхні запити. Працівники мають можливість звертатися до керівництва з різних питань, пов'язаних із виробничою діяльністю або умовами праці. Разом з тим, у сучасних умовах, пов'язаних з воєнним станом в Україні, насамперед розглядаються ті запити, які мають найбільше значення для забезпечення безпеки працівників, стабільності виробничих процесів та підтримки ефективної діяльності підприємства.

Особливої уваги заслуговує соціальна складова комунікаційної політики підприємства. На підприємстві функціонує фахівець з психологічної підтримки персоналу. Працівникам надається можливість отримати консультації психолога з метою підтримки їхнього психологічного стану. Така практика є особливо важливою в умовах воєнного часу, коли значна частина працівників може перебувати у стані підвищеного стресу або емоційної напруги. Надання психологічної підтримки сприяє покращенню морально-психологічного клімату у колективі, підвищенню мотивації працівників та збереженню їхньої працездатності.

Підприємство активно здійснює соціальну підтримку різних категорій населення. Зокрема, підприємство надає допомогу військовослужбовцям, внутрішньо переміщеним особам, а також людям, які опинилися у складних життєвих обставинах. Така діяльність сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, зміцнює його репутацію як соціально відповідального суб'єкта господарювання та позитивно впливає на корпоративну культуру підприємства. Узагальнені результати дослідження основних виробничо-господарських та комунікаційних процесів у ТОВ «ТІС-Руда» представлено за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл.2.12).

Таблиця 2.12

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ТІС-Руда»

SW	OT	W - можливості	T - загрози
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток Українського морського коридору та зростання обсягів перевалки.</li> <li>2. Зростання контейнерних перевезень та диверсифікація вантажопотоків.</li> <li>3. Інтеграція в європейську транспортну мережу TEN-T.</li> <li>4. Залучення іноземних інвестицій через механізми ДПП.</li> <li>6. Розвиток «зелених» технологій та модернізація терміналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продовження війни та загроза обстрілів портової інфраструктури.</li> <li>2. Зростання логістичних витрат та ускладнення ланцюгів постачання.</li> <li>3. Можливість підвищення плинності кадрів.</li> <li>4. Обмежена пропускна здатність залізничних під'їзних шляхів.</li> </ol>
S - сильні сторони	SO	ST	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока фінансова стійкість і значна частка власного капіталу.</li> <li>2. Сучасна інфраструктура глибоководного терміналу в порту «Південний».</li> <li>3. Частина потужної групи ТІС – одного з лідерів портової галузі України.</li> <li>4. Відкритий стиль управління та наявність системи психологічної підтримки персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання фінансової стабільності для інвестицій у цифровізацію комунікацій та модернізацію терміналу.</li> <li>2. Впровадження сучасних цифрових технологій.</li> <li>3. Залучення іноземних інвестицій для розширення потужностей терміналу.</li> <li>4. Впровадження «зелених» технологій та модернізація терміналу за рахунок сильної фінансової бази.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання фінансової стійкості для створення резервів на випадок воєнних ризиків.</li> <li>2. Розвиток програми психологічної підтримки та лояльності для збереження кадрів.</li> <li>3. Диверсифікація вантажопотоків з метою зменшення ризиків від коливань ринку руди.</li> </ol>	
W - слабкі сторони	WO	WT	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока залежність від одного виду вантажу.</li> <li>2. Недостатній рівень цифровізації комунікаційних процесів.</li> <li>3. Певне зниження показників рентабельності у 2025 році.</li> <li>4. Обмежені можливості оперативного контролю виконання завдань в реальному часі на великій території.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Диверсифікація вантажопотоків для зменшення залежності від залізничної сировини.</li> <li>3. Цифровізація процесів управління для підвищення контролю та зменшення простоїв.</li> <li>4. Модернізація основних засобів та оновлення обладнання за рахунок залучення інвестицій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Посилення заходів безпеки для роботи в умовах війни.</li> <li>2 Розвиток альтернативних логістичних маршрутів.</li> <li>3 Створення фінансових резервів для забезпечення стабільності в умовах воєнних дій.</li> </ol>	

Джерело: сформовано автором

## Висновки до розділу 2

Транспортна галузь України, і зокрема портова інфраструктура, демонструє значну стійкість навіть в умовах повномасштабної війни. Незважаючи на суттєві руйнування та постійні безпекові ризики, морські порти змогли відновити значну частину обсягів перевалки завдяки запуску Українського морського коридору, розвитку дунайського напрямку та державно-приватному партнерству. ТОВ «ТІС-Руда», як один з провідних спеціалізованих терміналів групи ТІС у порту «Південний», продовжує відігравати важливу роль у експорті залізорудної продукції, забезпечуючи стабільні логістичні ланцюги для українських ГЗК.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТІС-Руда» за 2023–2025 роки свідчить про високу фінансову стійкість підприємства. Компанія характеризується високими показниками ліквідності та здатністю швидко відновлюватися після кризових періодів. Водночас спостерігається певне зниження рентабельності у 2025 році, що актуалізує необхідність пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності.

Особливе місце в забезпеченні результативності діяльності підприємства займають комунікаційні процеси. Дослідження показало, що на ТОВ «ТІС-Руда» сформована розвинена система внутрішніх комунікацій, яка поєднує традиційні та сучасні канали. Підприємство активно використовує багатоканальну (всеканальну) комунікаційну мережу, що забезпечує високу оперативність обміну інформацією на великій території терміналу. Позитивними аспектами є відкритий стиль управління, наявність системи психологічної підтримки персоналу та регулярне проведення опитувань працівників.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

#### 3.1. Застосування комунікаційних додатків і сервісів для поліпшення організаційних комунікацій

Сучасні умови функціонування великого портового терміналу, такого як ТОВ «ТІС-Руда», висувають виключно високі вимоги до системи внутрішніх комунікацій. Підприємство працює в режимі безперервного циклу на великій території, з великою кількістю мобільного персоналу (водії техніки, крановщики, стропальники, вантажники), високим рівнем ризиків та необхідністю швидкої координації дій. У таких умовах традиційні засоби комунікації (рації, гучномовці, групи у месенджері Viber та електронна пошта) вже не забезпечують необхідного рівня оперативності, точності передачі інформації та контролю за її отриманням. Тому одним із найбільш перспективних і ефективних напрямків підвищення ефективності комунікаційних процесів на підприємстві є впровадження сучасних мобільних додатків і цифрових сервісів, спеціально адаптованих до специфіки портової галузі.

Основним запропонованим рішенням є розробка *корпоративного мобільного додатка «ТІС-Connect»* – єдиної інтегрованої комунікаційної платформи.

Додаток «ТІС-Connect» передбачає адаптивний інтерфейс, орієнтований на різні категорії працівників. Для виробничого персоналу на причалах і майданчиках буде реалізований максимально спрощений дизайн з великими елементами керування.

Підтримка *режиму вільних рук (hands-free)*. Керування в цьому режимі здійснюватиметься за допомогою голосових команд. Працівник зможе

отримувати завдання, підтверджувати їх виконання, повідомляти про проблеми, не виймаючи смартфон з кишені чи спецодягу.

Особливу увагу при розробці потрібно приділити умовам експлуатації на причалах і вантажних майданчиках. Залізорудний концентрат є дуже летючим, абразивним і пиловим, а також на території присутні висока вологість, дощ і ризик механічних пошкоджень. Звичайні смартфони в таких умовах швидко виходять з ладу. Тому для працівників, які безпосередньо зайняті на причалах (стропальники, вантажники, крановщики, механізатори), рекомендується використання *захисних смартфонів* промислового класу.

Оптимальним варіантом за співвідношенням ціна/якість є моделі середнього цінового сегмента, такі як Samsung Galaxy XCover 7 Pro, CAT S62 або CAT S48, а також аналоги Oukitel. Ці пристрої відповідають стандартам IP68 (повний захист від пилу та занурення у воду) та MIL-STD-810H (військовий стандарт стійкості до ударів, вібрації, перепадів температур, солі та пилу). Вони витримують падіння з висоти 1,5-1,8 м, працюють у рукавичках і мають довговічні акумулятори з можливістю гарячої заміни. Такі смартфони забезпечать надійну роботу додатка в агресивному середовищі портового терміналу [34].

Для стабільної роботи «TIC-Connect» на всій великій території терміналу недостатньо покриття звичайного мобільного інтернету 4G. Тому пропонується розгортання сучасної промислової бездротової мережі – Wi-Fi 6 у поєднанні з Private 5G. Приватна мережа 5G забезпечить безшовний роумінг між причалами, складами, виробничими майданчиками та офісною зоною, високу пропускну здатність, низьку затримку сигналу та надійність навіть при великій кількості одночасно підключених пристроїв. Це критично важливо для реального часу передачі даних, відеофіксації та роботи геолокації [18].

Для забезпечення надійності системи передбачено повноцінний *офлайн-режим* з автоматичною синхронізацією даних після відновлення зв'язку. Також буде забезпечена інтеграція з існуючими виробничими

системами підприємства (MES, системою відеоспостереження та системою управління вантажопотоками).

Важливим функціоналом є *система миттєвих сповіщень* з рівнями пріоритетності. Критичні повідомлення (про повітряну тривогу, аварійну зупинку обладнання, зміну технологічного процесу чи штормове попередження) супроводжуватимуться гучним звуковим сигналом, вібрацією та повторними нагадуваннями до моменту активного підтвердження отримання. Звичайні оперативні завдання надходитимуть у стандартному режимі. Уся історія сповіщень зберігатиметься в системі, а керівник зміни або диспетчер у реальному часі бачитиме, хто з працівників ще не підтвердив отримання інформації.

Додаток також включатиме *функцію відслідковування геолокації* (активується лише за добровільною згодою працівника та тільки під час робочої зміни). Це дозволить диспетчеру швидко знаходити потрібного спеціаліста на великій території терміналу, оптимізувати маршрути переміщення техніки та оперативно реагувати на нештатні ситуації.

Серед інноваційних можливостей – *вбудований ШІ-асистент*, який підтримує розпізнавання голосових команд українською та англійською мовами. Це особливо важливо під час роботи з іноземними суднами. ШІ-помічник зможе допомагати з типовими запитами, автоматично формувати звіти або підказувати стандартні дії в певних ситуаціях. Додатково пропонується впровадити елементи *доповненої реальності (AR)*: працівник направляє камеру смартфона на обладнання і отримує миттєву інструкцію з експлуатації, попередження про небезпеку або актуальний статус технічного обслуговування. Враховуючи масштаби терміналу, AR може прокладати маршрут до потрібного складу або одиниці техніки прямо на екрані камери. Це значно прискорює адаптацію нових співробітників. Додаток дозволить проводити швидкі опитування та мікро-фідбек у реальному часі (наприклад, оцінка безпеки зміни, стану техніки чи умов праці). Результати автоматично аналізуватимуться, що дасть керівництву оперативну аналітику.

Ще однією важливою функцією стане автоматизація обліку робочого часу. Працівник на початку зміни натискає кнопку «Почати зміну» (з підтвердженням геолокації), а в кінці – «Завершити зміну». Дані автоматично передаватимуться в систему для нарахування заробітної плати, що зменшить помилки та адміністративне навантаження.

Впровадження додатка «TIS-Connect» позитивно вплине не тільки на комунікаційні процеси, а й на інші ключові сфери діяльності підприємства (табл.3.1).

Таблиця 3.1

## Вплив впровадження додатка «TIS-Connect» на діяльність «TIS-Руда»

Сфера діяльності	Основні напрями позитивного впливу
Виробництво та операційна діяльність	Скорочення часу координації робіт, зменшення простоїв техніки, швидше реагування на зміни вантажопотоків.
Безпека праці	Оперативне інформування про небезпеки, швидке сповіщення про аварійні ситуації, контроль дотримання техніки безпеки.
Управління персоналом	Покращення контролю робочого часу, спрощення планування змін, підвищення залученості працівників завдяки зручним інструментам.
Якість обслуговування клієнтів	Прискорення обробки суден і вантажів, зменшення помилок при перевалці, підвищення надійності терміналу в очах партнерів.
Аналітика та прийняття рішень	Отримання керівництвом реальних даних про ефективність комунікацій, швидкість реакцій персоналу та «вузькі» місця в процесах.

Джерело: сформовано автором

Поруч з перевагами, впровадження додатку «TIS-Connect» пов'язане з низькою недоліків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Переваги та недоліки додатку «TIS-Connect»

№	Переваги	Недоліки
1	Значне підвищення оперативності комунікацій - час передачі та підтвердження інформації скорочується завдяки системі миттєвих сповіщень з обов'язковим підтвердженням.	Високі початкові фінансові витрати на розробку/придбання додатка, закупівлю захищених смартфонів, розгортання мережі Private 5G/Wi-Fi 6

## Продовження таблиці 3.2

2	Підвищення рівня промислової безпеки за рахунок швидкого інформування про ризики, аварійні ситуації та обов'язкового підтвердження отримання критичних повідомлень.	Залежність від якості бездротового зв'язку.
3	Адаптація до складних умов експлуатації завдяки використанню захищених смартфонів стандартів IP68 та MIL-STD-810H, які витримують пил залізородного концентрату, вологу та механічні пошкодження.	Ризик того, що працівник залишить телефон у роздягальні, розрядить його або не почує сповіщення.
4	Забезпечення стабільного зв'язку на всій великій території терміналу завдяки розгортанню промислової мережі Wi-Fi 6 та Private 5G.	Можливий опір персоналу нововведенням.
5	Зручність для виробничого персоналу завдяки режиму вільних рук, голосовому керуванню та інтуїтивному інтерфейсу.	Необхідність проведення масштабного навчання персоналу.
6	Можливість швидкого пошуку працівників та оптимального планування маршрутів за допомогою модуля геолокації та доповненої реальності (AR).	Ризики інформаційної безпеки, злами системи хакерами.
7	Автоматизація обліку робочого часу та інтеграція з системами 1C/SAP, що зменшить помилки при нарахуванні заробітної плати.	Можливе додаткове навантаження на ІТ-службу підприємства
8	Збір оперативної аналітики в реальному часі через систему швидких опитувань і мікро-фідбеку.	
9	Підвищення якості управління та прийняття рішень завдяки доступу керівництва до актуальних даних із опитувань у реальному часі.	
10	Зниження кількості виробничих простоїв і помилок, викликаних комунікаційними збоями.	
11	Поліпшення адаптації нових працівників завдяки AR-маршрутам та цифровим інструкціям.	

Джерело: систематизовано автором

Обов'язкове навчання персоналу стане невід'ємною частиною реалізації проекту. Усі працівники ТОВ «ТІС-Руда» проходять обов'язковий тренінг тривалістю від 2 до 6 годин залежно від категорії. Програма включатиме теоретичну частину, практичні заняття з голосового керування, роботу з ШІ-асистентом, правила безпеки використання мобільних пристроїв на території терміналу та симуляцію нештатних ситуацій. Для керівників середньої ланки та диспетчерів передбачено поглиблене навчання.

Важливим аспектом впровадження «ТІС-Connect» є забезпечення інформаційної безпеки та дотримання політики конфіденційності. Додаток

працюватиме відповідно до вимог Закону України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» та міжнародних стандартів ISO 27001. Передбачено дворівневу аутентифікацію, рольовий доступ до інформації, шифрування даних при передачі та зберіганні, а також регулярний аудит системи. Політика конфіденційності чітко регулює обробку персональних даних працівників, геолокації та фотофіксації. Працівники підписуватимуть згоду на обробку даних, а доступ до чутливої інформації матимуть лише уповноважені особи. Це дозволяє мінімізувати ризики витоку інформації та забезпечити довіру персоналу до нової системи.

### 3.2. Оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Для успішної реалізації проєкту впровадження корпоративного мобільного додатка «ТІС-Connect» на ТОВ «ТІС-Руда» розроблено відповідну програму заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

#### Програма заходів для впровадження корпоративного мобільного додатка «ТІС-Connect»

Етапи реалізації	Зміст робіт	Результат/звітна документація	Термін виконання	Відповідальна особа
Підготовчий етап. Аналіз поточного стану.	Проведення комплексного аудиту існуючої системи комунікацій; опитування працівників; виявлення основних проблем	Звіт про результати аудиту комунікацій;	5 днів	Служба управління персоналом
Розробка технічного завдання	Формування технічних вимог до додатка	Технічне завдання	5 днів	ІТ-служба
Вибір виконавця	Підготовка тендерної документації; проведення тендеру та вибір компанії-розробника.	Договір з розробником	20 днів	Тендерна комісія
Проектування додатка	Створення структури додатка, розробка функцій геолокації, AR, програми лояльності, тощо.	Технічний проєкт, прототипи інтерфейсів	20 днів	Компанія-розробник, ІТ-служба

Продовження таблиці 3.3

Розробка та інтеграція додатка	Програмування основного функціоналу; розробка системи миттєвих сповіщень, ШІ-асистента, модуля AR; інтеграція з MES, системою відеоспостереження	Бета-версія додатка	60 днів	Компанія-розробник
Закупівля та підготовка обладнання	Придбання захищених смартфонів для працівників та розгортання надійного Wi-Fi та 5G на всій території терміналу.	Акти приймання-передачі обладнання; Акт введення в експлуатацію мережі	30 днів	Служба постачання + ІТ-служба
Тестування та пілотне впровадження	Перевірка роботи додатка на окремих змінах, збір зауважень від працівників, виправлення недоліків	Звіт про результати тестування	30 днів	Керівники пілотних змін + ІТ-служба
Розробка навчальних матеріалів та проведення навчання	Підготовка інструкцій і відео, проведення тренінгів для всіх працівників, як користуватися додатком.	Навчальні матеріали, звіт по проведенню тренінгів	30 днів	Служба управління персоналом, розробник
Повне впровадження додатка	Запуск додатка на всьому підприємстві, налаштування доступу для різних посад.	Наказ про впровадження, правила користування додатком	20 днів	Дирекція підприємства, ІТ-служба
Підтримка та супровід роботи	Постійне усунення технічних проблем, оновлення додатка, допомога працівникам	Звіти про роботу системи, договір на підтримку	12 місяців	Компанія-розробник + ІТ-служба
Підсумкова оцінка ефективності	Збір результатів, повторне опитування працівників, підрахунок економічного ефекту	Звіт про ефективність впровадження	Через 3, 6 і 12 місяців	Служба управління персоналом, ІТ-служба

Джерело: сформовано автором на основі інформації компанії розробника «Webstick» [38]

Витрати на корпоративний мобільний додаток поділяються на дві ключові фази: створення (разові) та обслуговування (регулярні).

*Разові витрати* включають витрати на проектування та UI/UX дизайн, програмування (Кодинг), бекенд (Backend) та API, тестування (QA): перевірка на помилки, безпеку та коректну роботу на різних пристроях.

*Регулярні витрати, пов'язані з підтримкою та розвитком інфраструктури: оренда хмарних серверів та хостинг (наприклад, AWS, щорічна плата за акаунти розробника (Apple App Store, Google Play) та комісія з транзакцій, технічна підтримка, розширення функціонала, додавання інтеграцій чи редизайн, захист даних (Кібербезпека). Узагальнений розрахунок витрат на реалізацію програми представлено у таблиці 3.4.*

Таблиця 3.4

## Витрати на впровадження корпоративного мобільного додатка

## «TIC-Connect»

Заходи	Виконувач	Сума витрат, тис. грн
Створення додатка	Компанія-розробник	1800
Обладнання (на 159 чол)	Технічні спеціалісти з мереж	500
Впровадження та навчання	ІТ-відділ	100
Технічна підтримка, оновлення та адміністрування системи (на 12 місяців)	Компанія-розробник	800
Загальна сума		3200

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Прогнозування очікуваних економічних результатів від впровадження корпоративного мобільного додатка «TIC-Connect» базується на експертних оцінках та аналізі впливу запропонованих заходів на ключові бізнес-процеси підприємства. Основні напрями та джерела зростання показників діяльності ТОВ «TIC-Руда» наведено у табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Напрями та джерела зростання (прогноз)

Напрямок змін	Джерело зростання	Прогнозоване зростання, %
Підвищення швидкості обробки вантажів	Зменшення простоїв техніки завдяки швидкій комунікації та оперативній координації	+8 – 12%
Зменшення виробничих простоїв	Швидке реагування на нештатні ситуації та чітке підтвердження завдань	-55 – 70%

Продовження таблиці 3.4

Час реакції на нештатні та аварійні ситуації	Миттєві сповіщення з підтвердженням та використання AR-маршрутів	-60 – 75%
Зниження логістичних витрат	Зменшення витрат на складські операції та обробку, утримання запасів, на паливо та час у дорозі завдяки оптимізації маршрутів у портовій зоні та за її межами	15-20%
Ефективність використання робочого часу	Автоматизація обліку робочого часу та швидкий пошук працівників через геолокацію	+12 – 18%
Загальна ефективність комунікаційних процесів	Перехід від багатьох окремих каналів зв'язку до єдиної цифрової системи	+65 – 80%

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Відповідно до визначених напрямів та джерел зростання, на основі експертних оцінок сформовано прогноз щодо комплексної зміни основних показників діяльності підприємства після впровадження запропонованих заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз щодо зміни показників діяльності ТОВ «ТІС-Руда» після впровадження «ТІС-Connect»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютні зміни	Відносні зміни, %
Продуктивність праці, тис.грн/особу	2262,723	2534,250	+ 271,527	+12
Операційні витрати, тис.грн	305760	298880,4	-6879,6	-3
в т.ч. логістичні витрати*	45864	38984,4	-6879,6	-15
Адмін. витрат, тис.грн (синергетичне зниження)	47012	41370,56	- 5641,44	-12

Джерело: розраховано автором

\* Орієнтовна частка логістичних витрат у собівартості продукції (або послуг) підприємств портово-транспортної галузі складає 15%).

*Загальний річний економічний ефект* від впровадження корпоративного мобільного додатка «TIS-Connect» розраховується за формулою:

$$E_p = \Delta C + \Delta П - B_p \quad (3.1)$$

де:  $\Delta C$  – зміна операційних (поточних) та адміністративних витрат;

$\Delta П$  – резерв зростання прибутку;

$B_p$  – інвестиційні витрати на реалізацію заходів

*Резерв зростання річного прибутку* розраховується за формулою:

$$\Delta П = PV \times П/V \quad (3.2)$$

де:

$$PV = \text{Чисельність персоналу} \times \text{Прод. праці одного працівника} \times r \quad (3.3)$$

$r$  – зростання продуктивності праці;

$П$  - фактичний прибуток від реалізації продукції, грн.;

$V$  - фактичний об'єм реалізованої продукції, грн.

$$\Delta П = 159 \times 2262,723 \times 0,12 \times 8021/359773 = 949,801 \text{ (тис.грн)}$$

$$\Delta C = 6879,6 + 5641,44 = 12521,04 \text{ (тис.грн)}$$

$$E_p = 12521,04 + 949,801 - 3200 = 10270,841 \text{ (тис.грн)}.$$

*Розрахунок рентабельності та терміну окупності інвестицій*

У зв'язку з невеликим обсягом інвестицій, які повертаються менше чим за рік, при розрахунку рентабельності та терміну окупності інвестицій буде застосовано *інкрементальний підхід*, при якому у розрахунках використовується тільки інкрементальний прибуток – приріст прибутку, отриманий за рахунок здійснення відповідних інвестицій.

Для розрахунку використовуються формули:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Додатковий чистий прибуток за місяць}} \quad (3.4)$$

$$\text{Місячний ROI (інкремент)} = \frac{\text{Додатковий чистий прибуток}}{\text{Сума інвестицій}} \times 100\% \quad (3.5)$$

Термін окупності =  $3200 / 949,801 = 3,4$  (року)

ROI =  $949,801 / 3200 \times 100\% \approx 30$

Таким чином, інвестиція повністю окупиться приблизно за 3,4 року. Значення ROI 30% свідчить про те, що кожна інвестована гривня (або інша валюта) повернулася і принесла 30 копійок чистого прибутку. Це свідчить про дуже високу ефективність вкладених коштів. Значний економічний ефект 10270,841 тис.грн. пов'язаний з синергетичним впливом зростання ефективності комунікаційних процесів на зменшення логістичних та адміністративних витрат підприємства, частка яких у собівартості продукції (або послуг) підприємств портово-транспортної галузі є дуже високою.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано основні шляхи підвищення ефективності комунікаційних процесів на ТОВ «ТІС-Руда». Такий підхід дозволяє поєднати традиційні засоби комунікації (рації, гучномовці) з сучасними цифровими технологіями, створивши надійну систему. Базовим інструментом стало впровадження корпоративного мобільного додатка «ТІС-Connect» – цифрової платформи, адаптованої до специфіки роботи великого портового терміналу. Запропоноване рішення буде мати системний вплив на комунікаційні процеси за рахунок: використання захищених промислових смартфонів, розгортання сучасної промислової мережі, впровадження функцій геолокації, доповненої реальності, ШІ-асистента, автоматизації обліку робочого часу та програми лояльності з елементами гри. Впровадження сучасних мобільних технологій у систему внутрішніх ТОВ «ТІС-Руда» є перспективним і економічно обґрунтованим напрямом розвитку підприємства. Воно дозволить значно підвищити оперативність управління, рівень безпеки праці, мотивацію персоналу та загальну ефективність діяльності терміналу в складних умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення портової галузі України.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано сутність, етапи, види та моделі організаційних комунікацій, визначено їх роль у сучасному менеджменті. Особливу увагу приділено багатосторонній моделі комунікацій, бар'єрам комунікаційного процесу та сучасним підходам до їх подолання. Визначено, що

У другому розділі проведено аналіз специфіки діяльності ТОВ «ТІС-Руда» в умовах воєнного стану та відновлення портової галузі України. Підприємство демонструє високу фінансову стійкість, значну частку власного капіталу та позитивну динаміку відновлення обсягів перевалки. Разом з тим, дослідження комунікаційних процесів показало, що на підприємстві сформована розвинена, але переважно традиційна система комунікації, яка має певні недоліки, зокрема обмежені можливості оперативного контролю, залежність від людського фактора та недостатній рівень цифровізації.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано основний напрям підвищення ефективності комунікацій – впровадження корпоративного мобільного додатка «ТІС-Connect». Запропоноване рішення враховує специфіку роботи портового терміналу: використання захищених смартфонів, розгортання промислової мережі Wi-Fi 6 та Private 5G, систему миттєвих сповіщень, геолокацію, елементи доповненої реальності, автоматизацію обліку робочого часу та програма лояльності з елементами гри.

Розрахунок економічного ефекту підтвердив високу ефективність запропонованих заходів. Загальний річний економічний ефект від впровадження додатка становить 37 238 тис. грн, а термін окупності проекту не перевищує 3 місяці. Значний економічний ефект 10270,841 тис.грн. пов'язаний з синергетичним впливом зростання ефективності комунікаційних процесів на зменшення логістичних та адміністративних

витрат підприємства, частка яких у собівартості продукції (або послуг) підприємств портово-транспортної галузі є дуже високою. У сучасних українських реаліях (2025-2026 рр.) ця частка має тенденцію до зростання через ускладнення логістичних маршрутів, військові ризики та високі портові тарифи

У ході дослідження підтверджено, що перехід від різних традиційних каналів до єдиної цифрової комунікаційної платформи є ефективним інструментом підвищення продуктивності, безпеки та конкурентоспроможності сучасного портового терміналу. Запропоновані рекомендації можуть бути використані не тільки на ТОВ «ТІС-Руда», а й на інших підприємствах портово-транспортної галузі України для підвищення ефективності управління в умовах воєнних ризиків та післявоєнного відновлення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В українських портах в 2023 році перевалено 62 млн тонн вантажів. *Центр транспортних стратегій*. URL: <https://surl.li/rtjprqi> (дата звернення 01.04.2026)
2. Деякі питання реалізації Проекту “Відновлення критично важливої логістичної інфраструктури та мережевого сполучення (RELINC)” між Україною і Міжнародним банком реконструкції та розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2025 №661. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.04.2026)
3. Дьомін, М., Єдинак, В. (2022). Побудова комунікаційного процесу в організації. *Innovation and Sustainability*, (3), 65–71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.65.71> (дата звернення 26.04.2026)
4. Збитки портової інфраструктури від російських атак вже перевищили \$850 млн. *Ukrainian Shipping Magazine*. URL: <https://usm.media/zbitki-portovo%D1%97-infrastrukturi-vid-rosijskih-atak-vzhe-perevishhili-850-mln/> (дата звернення 29.03.2026)
5. Комунікативний менеджмент: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2024. 184 с.
6. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник / О. Є. Гудзь, І. М. Маковецька. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. 224 с.
7. Комунікації всередині компанії: що це, як працює і як поліпшити комунікації в організації. *Агроосвіта майбутнього*. URL: <https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyi-vseredyni-kompaniyi> (дата звернення 23.03.2026)
8. Кубко В.П. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.

9. Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління: навчальний посібник. Одеський національний технологічний університет, 2024. 473с
10. Модель комунікації Гарольда Лассвела. *Вікіпедія*. URL: <https://surl.li/zjzfzn> (дата звернення 23.03.2026)
11. Морський торговельний порт «Південний». URL: <https://www.port-yuzhny.com.ua/> (дата звернення 29.03.2026)
12. Морські порти України у 2025 році виконали план перевалки більш ніж на 95% попри безпрецедентний безпековий тиск. URL: <https://surl.li/wlzsje> (дата звернення 26.03.2026)
13. Морські порти України: потужності, втрати, перспективи. URL: <https://dif.org.ua/article/morski-porti-ukraini-potuzhnosti-vtrati-perspektivi> (дата звернення 19.03.2026)
14. Нові прайсові ціни програм для бізнесу, ВО і ТМЦ ціна та на інші продукти. <https://smr.com.ua/price/> (дата звернення 29.04.2026)
15. Основні моделі процесів комунікації. *LibreTexts*. URL: <https://surl.li/otkwyw> (дата звернення 29.03.2026)
16. Перевалка вантажів в українських портах у 2024 році зросла відразу на 57%. *GMK CENTER*. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/perevalka-vantazhiv-v-ukrainskykh-portakh-u-2024-rotsi-zroslo-vidrazu-na-57/> (дата звернення 20.03.2026)
17. Порт №1 в Україні. URL: <https://www.tis.ua/> (дата звернення 20.03.2026)
18. Приватний 5G проти Wi-Fi 6: розв'язання дилеми бездротового зв'язку. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/private-5g-vs-wi-fi-6-unraveling-wireless-dilemma-preetam-sarkar?tl=uk> (дата звернення 9.04.2026)
19. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 № 548-р. Офіційний портал Верховної Ради України.

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text> (дата звернення 29.03.2026)

20. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94. Офіційний портал Верховної Ради України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 16.04.2026)

21. Росіяни заблокували 10 із 13 морських портів, Україні довелося переводити вантажопотік на Дунай. Що з цього вийшло? URL:<https://surl.li/vizfar> (дата звернення 29.03.2026)

22. Сертифікація ISO 2700. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/-sertifikujte/sertifikaciya-iso-27001> (дата звернення 16.03.2025)

23. Сукманюк В. Передумови та перспективи розвитку транспортної інфраструктури країни. *Академічні візії*. Випуск 25/2023. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17013553> (дата звернення 10.04.2026)

24. Типи ключових показників ефективності (КПІ): повний посібник з їх розуміння та використання у вашій цифровій стратегії. URL: <https://colectivofreelance.com/en/types-kpis-complete-guide/> (дата звернення 27.03.2026)

25. ТОВ “ ТІС - РУДА ”. URL: <https://artport.pro/clients/tov-tys-ruda/> (дата звернення 29.03.2026)

26. ТОВ «ТІС - РУДА». URL: <https://opendatabot.ua/c/34526544> (дата звернення 29.03.2026)

27. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТІС - РУДА". URL: <https://clarity-project.info/edr/34526544/finances> (дата звернення 29.03.2026)

28. Україна експортує морським коридором до 55 країн. URL: <https://surl.li/mdjwwd> (дата звернення 01.04.2026)

29. Україна та Європейська Комісія обговорили безпеку портів і стійкість логістики в межах формату QUAD. URL:

<https://mindev.gov.ua/news/ukraina-ta-ievropeiska-komisiia-obhovoryly-bezpeku-portiv-i-stiikist-lohistryky-v-mezhakh-formatu-quad> (дата звернення 26.03.2026)

30. Український морський коридор – 100 млн т. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/ukrayinskyj-morskyj-korydor-100-mln-t> (дата звернення 01.04.2026)

31. Українським морським коридором перевезли 100 мільйонів тонн зерна - Кулеба. URL: <https://suspilne.media/odesa/1221610-ukrainskim-morskim-koridorom-perevezli-100-miljoniv-tonn-zerna-kuleba/> (дата звернення 01.04.2026)

32. Українські порти обробили понад 15 млн т вантажів з початку 2026 року. URL: <https://gmk.center/ua/news/ukrainski-porti-obrobili-ponad-15-mln-t-vantazhiv-z-pochatku-2026-roku/> (дата звернення 01.04.2026)

33. Устименко А. В.. Стійкий розвиток транспортної інфраструктури в контексті забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2024. Том 3. № 85. С. 156-162. (дата звернення 15.04.2026)

34. Що таке IP67, IP68 та MIL-STD-810: розбираємося в стандартах захисту гаджетів та аксесуарів. URL: <https://wookie.com.ua/ua/blog/shcho-take-ip67-ip68-ta-mil-std-810-rozbraiemosya-v-standartakh-zakhistu-gadzhativ-ta-aksesuariv/> (дата звернення 29.04.2026)

35. Який вигляд має поточна логістична ситуація в українському ГМК. *Новини аграрного бізнесу.* URL: <https://agronews.ua/news/yakuj-vyglyad-maye-potochna-logistychna-sytuacziya-v-ukrayinskomu-gmk/> (дата звернення 29.03.2026)

36. Які товари з України відправляють за кордон: повний огляд експорту. URL: <https://surl.lu/oksgar> (дата звернення 01.04.2026)

37. 8 internal communication best practices for success in 2025. URL: <https://www.axioshq.com/insights/internal-communication-best-practices> (дата звернення 15.04.2026)

38. IT-розробка та рішення, які перевершать ваші очікування. URL: <https://webstick.com.ua/> (дата звернення 29.04.2026)

39. The Role of Mobile Technologies in Enhancing Last-Mile Delivery Coordination in E-supply Chains. URL: <https://www.researchgate.net/publication/384805460> (дата звернення 29.04.2026)

40. TIS (порт). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/TIS\\_\(%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/TIS_(%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82)) (дата звернення 20.03.2026)

## ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ  
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



**ТЕЗИ**

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:  
ПОГЛЯД МОЛОДЬ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.  
м. Одеса**

<b>ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ</b> <i>Бевзюк М.М.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.</i> .....	153
<b>ОСОБЛИВОСТІ ТА ТRENДИ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ</b> <i>Бугайчук А.Я.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.</i> .....	155
<b>СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> <i>Могильна О.О.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.</i> .....	157
<b>ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА</b> <i>Галла Д.Р.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.</i> .....	159
<b>УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b> <i>Завадський Д.Ю.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.</i> .....	161
<b>СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> <i>Караулан В.І.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.</i> .....	164
<b>ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> <i>Воробійов Є., Горбатюк А.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.</i> .....	166
<b>ОЦІНКА РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ</b> <i>Лісниченко С., Цигульська К.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.</i> .....	168

~ 7 ~

---

VIII ВСЕУКРАЇНСЬКА СТУДЕНТСЬКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
«Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» 16-17 квітня 2026р.

---

<b>ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> <i>Шишова С., Потапенко Д.</i> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.</i> .....	172
---	-----