АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Менеджмент
УДК 808.1: 656.7.072
JEL CLASSIFICATION: J24, M12, L93
DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.15430516

Роль внутрішніх комунікацій в ефективності hr-стратегій авіаційних перевізників

Віталій Баранов
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності
Українська державна льотна академія, Україна,
E-mail: vaiss@ukr.net,
https://orcid.org/0000-0001-7826-7184

Євген Євдокимов
аспірант,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
Україна, E-mail: 0505799222@ukr.net
https://orcid.org/0009-0006-9207-5043

Прийнято: 04.05.2025 | Опубліковано: 16.05.2025

Анотація *У статті досліджено важливість внутрішніх комунікацій у реалізації HR-стратегій в авіаційних компаніях. Проаналізовано практичні кейси провідних авіаперевізників і аеропортів, наведено результати сучасних досліджень, виявлено основні чинники успішної інтеграції комунікаційних практик у HR-політику. Запропоновано рекомендації для авіаційних підприємств України щодо покращення внутрішніх комунікацій задля підвищення ефективності управління персоналом.*

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Вступ. *Авіаційна галузь є однією з найбільш динамічних і складних сфер економіки, де людський фактор визначає якість обслуговування, безпеку польотів і рівень конкурентоспроможності компанії. У такій ситуації HR-стратегії повинні не лише залучати та утримувати таланти, а й активно інтегрувати ефективні системи внутрішніх комунікацій.*

Мета та завдання статті. *Мета статті — проаналізувати взаємозв'язок між внутрішніми комунікаціями та ефективністю HR-стратегій авіаційних перевізників на основі реальних практик і наукових досліджень.* ***Завдання статті****: розкрити сутність внутрішніх комунікацій як складової HR-стратегії в авіаційній галузі; проаналізувати сучасні підходи до внутрішньої комунікації в авіакомпаніях та аеропортах; оцінити вплив внутрішніх комунікацій на ефективність реалізації HR-стратегій; визначити проблеми та перспективи розвитку внутрішніх комунікацій в контексті цифрової трансформації авіаційної сфери; сформулювати рекомендації щодо удосконалення комунікаційної політики для підвищення ефективності управління персоналом.*

Метод (методологія). *Методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення взаємозв'язку між внутрішніми комунікаціями та ефективністю HR-стратегій в авіаційних компаніях. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечили глибоке і всебічне дослідження проблематики.*

Зокрема, застосовано:

Метод аналізу та синтезу – для вивчення наукової літератури, нормативно-правових актів, корпоративних документів авіакомпаній та аеропортів з метою узагальнення підходів до внутрішніх комунікацій у сфері управління персоналом.

Порівняльний аналіз – для виявлення відмінностей у комунікаційних практиках між окремими авіаційними підприємствами (зокрема, міжнародними авіакомпаніями, регіональними перевізниками та операторами аеропортів).

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Контент-аналіз – для дослідження офіційних звітів, HR-оглядів, корпоративних порталів, внутрішніх бюлетенів і публікацій, пов'язаних із політикою внутрішніх комунікацій у провідних авіакомпаніях (наприклад, Lufthansa, Turkish Airlines, Qatar Airways, МАУ, Boryspil International Airport).

Метод експертного опитування (у якісному форматі) – для отримання думок HR-менеджерів та керівників комунікаційних підрозділів щодо значущості внутрішніх комунікацій у реалізації HR-стратегій.

Елементи кейс-методу – для аналізу окремих прикладів успішної комунікаційної практики у міжнародних авіаперевізників.

Такий методичний підхід дозволив не лише ідентифікувати проблемні аспекти управління комунікаціями, але й запропонувати практичні рекомендації для їх удосконалення з урахуванням специфіки авіаційної галузі.

Результати. *У процесі дослідження встановлено, що внутрішні комунікації є одним із ключових елементів реалізації HR-стратегій у сучасних авіаційних перевізників. На основі аналізу практик провідних авіакомпаній та аеропортів (зокрема Lufthansa, Turkish Airlines, KLM, Wizz Air, Qatar Airways, а також Міжнародного аеропорту «Бориспіль») визначено кілька стратегічно важливих напрямів внутрішніх комунікацій, які безпосередньо впливають на ефективність управління персоналом такі як:*

- *формування єдиної корпоративної культури. Регулярне інформування співробітників про цілі, місію та цінності компанії сприяє зростанню рівня лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів. Авіакомпанії активно використовують внутрішні портали, мобільні застосунки та внутрішні соціальні мережі;*
- *підтримка комунікації під час кризових ситуацій. У період пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні внутрішні комунікації стали критично важливим інструментом забезпечення стабільності роботи компаній. Вчасна та чітка передача інформації працівникам дозволила зменшити рівень стресу та підтримати мотивацію;*

ISSN 3041-2129
Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

- *залучення працівників до прийняття рішень. Використання зворотного зв'язку, внутрішніх опитувань та регулярних зустрічей з керівництвом (town hall meetings) сприяє підвищенню рівня довіри в колективі й покращенню психологічного клімату;*
- *підвищення ефективності HR-процесів. Завдяки чітко вибудованій системі внутрішньої комунікації авіакомпанії оптимізують процеси адаптації нових працівників, управління талантами, організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу;*
- *інтеграція комунікаційних технологій у HR-стратегії. Автоматизація внутрішніх комунікацій та впровадження цифрових платформ дозволяє зменшити витрати, підвищити оперативність комунікацій та персоналізувати повідомлення для різних категорій співробітників;*

Узагальнення зібраних даних свідчить, що авіаційні компанії, які приділяють належну увагу розвитку внутрішніх комунікацій, досягають вищих результатів у реалізації HR-стратегій, зокрема у підвищенні продуктивності праці, якості обслуговування пасажирів, утриманні ключових працівників та підвищенні індексу задоволеності персоналу.

Ключові слова: *внутрішні комунікації, HR-стратегії, авіаційні перевізники, управління персоналом, корпоративна культура, авіакомпанії, аеропорти, ефективність комунікації, цифровізація, організаційна взаємодія.*

The role of internal communication in the effectiveness of hr strategies of air carriers

Vitalii Baranov
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Aviation Management,
Ukrainian State Flight AcademyFlight, Ukraine,
E-mail: vaiss@ukr.net,
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7826-7184

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Yevhen Yevdokymov
Postgraduate Student,
Central Ukrainian National Technical University, Ukraine,
E-mail: 0505799222@ukr.net,
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-9207-5043

Abstract. *The article examines the importance of internal communications in the implementation of HR strategies in aviation companies. Practical cases of leading air carriers and airports are analyzed, the results of modern research are presented, and the main factors of successful integration of communication practices into HR policy are identified. Recommendations are offered for aviation enterprises of Ukraine on improving internal communications in order to increase the efficiency of personnel management.*

Introduction. *The aviation industry is one of the most dynamic and complex sectors of the economy, where the human factor determines the quality of service, flight safety, and the level of competitiveness of the company. In such a situation, HR strategies should not only attract and retain talent, but also actively integrate effective internal communications systems.*

Purpose and objectives of the article. *The purpose of the article is to analyze the relationship between internal communications and the effectiveness of HR strategies of air carriers based on real practices and scientific research. The objectives of the article: to reveal the essence of internal communications as a component of HR strategy in the aviation industry; to analyze modern approaches to internal communication in airlines and airports; to assess the impact of internal communications on the effectiveness of implementing HR strategies; to identify problems and prospects for the development of internal communications in the context of the digital transformation of the aviation sector; to formulate recommendations for improving communication policy to increase the effectiveness of personnel management.*

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Method (methodology). *The methodological basis of the study is a systematic approach to studying the relationship between internal communications and the effectiveness of HR strategies in aviation companies. The work uses a complex of general scientific and special methods that provide a deep and comprehensive study of the issue.*

In particular, the following methods were used:

The method of analysis and synthesis - to study scientific literature, regulatory legal acts, corporate documents of airlines and airports in order to generalize approaches to internal communications in the field of personnel management.

Comparative analysis - to identify differences in communication practices between individual aviation enterprises (in particular, international airlines, regional carriers and airport operators).

Content analysis – for studying official reports, HR reviews, corporate portals, internal newsletters and publications related to internal communications policy in leading airlines (e.g. Lufthansa, Turkish Airlines, Qatar Airways, UIA, Boryspil International Airport).

Expert survey method (in qualitative format) – for obtaining opinions of HR managers and heads of communication departments on the importance of internal communications in the implementation of HR strategies.

Elements of the case method – for analyzing individual examples of successful communication practices in international air carriers.

Such a methodological approach allowed not only to identify problematic aspects of communications management, but also to offer practical recommendations for their improvement, taking into account the specifics of the aviation industry.

Results. *The study found that internal communications are one of the key elements of implementing HR strategies in modern air carriers. Based on an analysis of the practices of leading airlines and airports (in particular, Lufthansa, Turkish Airlines, KLM, Wizz Air, Qatar Airways, as well as Boryspil International Airport), several strategically important areas of internal communications have been identified that directly affect the effectiveness of personnel management, such as:*

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

- forming a unified corporate culture. Regularly informing employees about the company's goals, mission, and values contributes to increasing staff loyalty and reducing staff turnover. Airlines actively use internal portals, mobile applications, and internal social networks;

- supporting communication during crisis situations. During the COVID-19 pandemic and martial law in Ukraine, internal communications have become a critically important tool for ensuring the stability of companies' operations. Timely and clear information transfer to employees has reduced stress levels and supported motivation;

- involving employees in decision-making. The use of feedback, internal surveys and regular meetings with management (town hall meetings) helps to increase the level of trust in the team and improve the psychological climate;

- increasing the efficiency of HR processes. Thanks to a clearly built internal communication system, airlines optimize the processes of adapting new employees, managing talents, organizing training and improving the skills of personnel;

- integrating communication technologies into HR strategies. Automation of internal communications and the implementation of digital platforms allows you to reduce costs, increase the efficiency of communications and personalize messages for different categories of employees;

The generalization of the collected data shows that aviation companies that pay due attention to the development of internal communications achieve higher results in the implementation of HR strategies, in particular in increasing labor productivity, quality of passenger service, retention of key employees and increasing the staff satisfaction index.

Keywords: *internal communications, HR strategies, air carriers, human resources management, corporate culture, airlines, airports, communication effectiveness, digitalization, organizational interaction.*

Вступ. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та постійних змін на ринку праці ефективне управління персоналом набуває ключового значення для

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

конкурентоспроможності авіаційних перевізників. Одним із критично важливих чинників успішного впровадження HR-стратегій є внутрішні комунікації, які забезпечують прозорість процесів, посилення корпоративної культури та підвищення залученості персоналу.

Особливо актуальною ця проблема стає в авіаційній галузі, що функціонує в умовах високого стресу, жорстких нормативних обмежень та значної відповідальності за безпеку. Неефективні комунікації в колективах призводять до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів, непорозумінь між службами та загального ослаблення HR-ініціатив. Водночас сильна внутрішня комунікаційна система може виступати потужним важелем для впровадження інновацій, підтримки змін і формування позитивного соціально-психологічного клімату [3,5,8].

Незважаючи на визнану важливість цього напряму, в українських авіакомпаніях внутрішні комунікації часто залишаються на другорядних позиціях у стратегічному HR-плануванні. Відсутність інтегрованих платформ, низький рівень менеджерської комунікативної компетентності, обмежене використання зворотного зв’язку створюють бар’єри на шляху до досягнення організаційної ефективності. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу ролі внутрішніх комунікацій у забезпеченні результативності HR-стратегій у сфері авіаційних перевезень.

Дослідження цієї теми дозволяє запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної політики в компаніях авіаційної галузі та сприяти загальному підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Мета статті — проаналізувати роль внутрішніх комунікацій у забезпеченні ефективності HR-стратегій авіаційних перевізників, виявити основні проблеми комунікаційної взаємодії в авіаційній галузі та запропонувати практичні підходи до підвищення результативності внутрішніх комунікацій як інструменту управління персоналом.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

До завдань дослідження для цієї наукової статті входить: розкрити теоретичні засади поняття «внутрішні комунікації» в контексті HR-менеджменту; оцінити вплив внутрішніх комунікацій на реалізацію HR-стратегій авіаційних перевізників; проаналізувати практичні кейси впровадження ефективних комунікаційних рішень у провідних авіакомпаніях та аеропортах; ідентифікувати основні проблеми внутрішньої комунікації в українських авіакомпаніях; запропонувати інструменти та рекомендації щодо підвищення ефективності внутрішніх комунікацій для покращення HR-процесів.

Огляд літератури. Питання ефективності внутрішніх комунікацій у контексті реалізації HR-стратегій набуває особливої актуальності в умовах динамічного розвитку цифрових технологій та зростання вимог до управління персоналом в авіаційній галузі. Наукові джерела, що розглядають аспекти ділового спілкування, соціальних комунікацій, диджиталізації та впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси, формують основу для сучасного бачення ролі внутрішньої комунікації у підвищенні ефективності організацій.

Загальні основи ділового спілкування та соціальних комунікацій розкрито у працях Авраменка О. О., Яковенка Л. В., Шийки В. Я. [1], Богомаз К. Ю. [2], Молоткіної В.К. [10] і Холода О. М. [15], які визначають комунікацію як ключовий елемент корпоративної культури та управлінської взаємодії. Їхні підходи підкреслюють значення налагоджених внутрішніх комунікацій у формуванні позитивного іміджу компанії, мотивації персоналу та ефективного прийняття рішень.

Особливу увагу сучасна наукова спільнота приділяє впливу цифрових технологій на бізнес-процеси та комунікацію. У працях Гусєвої О.Ю. та Легомінової С.В. [6], Дергачової В. В., Колешні Я. О. та Голюк В. Я. [7], Орлик О. В. [12] наголошується на важливості цифрової трансформації внутрішніх процесів управління, зокрема в HR-сфері. Широке впровадження електронних засобів комунікації, платформ управління знаннями та цифрових HR-інструментів змінює формат взаємодії в організаціях, роблячи її більш прозорою, швидкою та аналітично підкріпленою.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Значну роль у покращенні внутрішніх комунікацій відіграють інструменти штучного інтелекту (ШІ), що активно аналізуються у працях Болквадзе К. Ю. [3], Музиченко Т. О., Скорби О. А. і Шевчук А. А. [11], Піскуна А.В. [13], Семененка Ю. С. [14]. Застосування ШІ у HR-системах авіакомпаній забезпечує автоматизований аналіз потреб персоналу, адаптацію нових працівників, моніторинг залученості та розробку персоналізованих планів розвитку. Це, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності та лояльності співробітників.

Аспекти ролі соціальних мереж як складової внутрішніх і зовнішніх комунікацій аналізує Гриценко О.П. [5], який підкреслює, що цифрові платформи стали не лише каналами маркетингу, а й ефективним інструментом внутрішньої взаємодії в організаціях.

Окрему увагу варто звернути на аналітичні джерела, присвячені авіаційній галузі. Звіт Державіаслужби України за 2023 рік [8][9] надає статистичні дані щодо діяльності авіакомпаній, що дозволяє встановити взаємозв'язок між комунікаційною відкритістю компаній та їх операційною ефективністю. Міжнародні джерела, зокрема звіти IATA [16], а також дослідження Chu et al. [17], дозволяють розширити дослідницький контекст і включити глобальні тренди впливу зовнішніх криз (наприклад, воєнних конфліктів) на управління персоналом в авіації.

Таким чином, літературний аналіз свідчить, що хоча тема внутрішніх комунікацій в HR-стратегіях авіакомпаній ще не отримала системного комплексного висвітлення саме в авіаційному контексті, наявна база теоретичних джерел з менеджменту, ділової комунікації, цифрової трансформації та використання ШІ надає потужну основу для розвитку подальших досліджень у цьому напрямі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Внутрішні комунікації — це процеси обміну інформацією всередині організації між керівниками та співробітниками, що включають офіційні й неофіційні канали комунікації. В рамках HR-стратегій внутрішні комунікації відіграють такі ключові ролі: підтримка корпоративної культури; формування залученості персоналу;

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

підвищення рівня мотивації та продуктивності працівників; своєчасне інформування про зміни, інновації, цілі [2].

За даними дослідження Deloitte (2023) [6], організації з розвиненими внутрішніми комунікаціями на 47% частіше демонструють високу залученість співробітників.

Успішність реалізації HR-стратегій авіаційних перевізників значною мірою залежить від здатності організації забезпечити ефективну, двосторонню, прозору і регулярну комунікацію на всіх рівнях управління. В умовах високої динаміки змін у авіаційному секторі, включно з впливом пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні та зростаючої конкуренції, внутрішні комунікації стали критичним елементом адаптації персоналу, підтримки корпоративного духу та реалізації стратегічних цілей.

HR-стратегії передбачають розвиток і утримання людського капіталу, формування систем мотивації, навчання та оцінювання персоналу. Без ефективної внутрішньої комунікації ці стратегії залишаються декларативними. Комунікація забезпечує: передачу ключових цілей компанії; зміцнення довіри між працівниками і менеджментом; зменшення опору змінам; підвищення залученості персоналу.

В авіаційній галузі, де злагоджена командна робота критично важлива, кожен співробітник — від технічного персоналу до кабінного екіпажу — має чітко розуміти політику, процеси і очікування керівництва.

Розглянемо досвід авіаперевізників щодо побудови ефективної системи комунікацій. Так, Lufthansa однією з перших серед європейських перевізників реалізувала програму Change Communication, яка була частиною глобальної HR-стратегії трансформації після пандемії. Компанія створила внутрішній портал з новинами, впровадила регулярні онлайн-сесії з керівництвом, а також механізми зворотного зв’язку у формі опитувань і форумів. У результаті — зростання індексу залученості персоналу на 18% за рік, зменшення плинності кадрів і покращення оцінки бренду роботодавця.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Український перевізник SkyUp активно використовує діджитал-інструменти для комунікації з персоналом: внутрішні месенджери, спільні календарі, оновлення в інтерфейсі EFB (електронного бортового журналу). Компанія також практикує регулярні HR-дайджести, які дозволяють працівникам бути в курсі змін, нових процедур та внутрішніх подій. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли частина персоналу працює дистанційно або за кордоном.

Щодо внутрішні комунікації в аеропортах цікавий приклад демонструє аеропорт «Бориспіль». Міжнародний аеропорт «Бориспіль» до війни активно розвивав внутрішню корпоративну мережу для інформування персоналу про інфраструктурні зміни, нові правила безпеки, логістичні інновації. Була створена інтранет-платформа з особистими кабінетами, навчальними модулями, службовими оголошеннями. Це сприяло підвищенню обізнаності та зниженню ризику помилок у відповідальних зонах.

Внутрішні комунікації в авіакомпаніях виконують кілька ключових функцій [9]: інформаційна — забезпечення працівників актуальними даними про операційну діяльність, зміни, стандарти безпеки; мотиваційна — підсилення лояльності та залучення до корпоративних цінностей; регулятивна — вплив на поведінку персоналу через систему зворотного зв'язку, опитування, внутрішні кодекси; адаптаційна — пришвидшення входження нових співробітників у корпоративне середовище.

У таблиці 1 наведено порівняльні показники діяльності окремих авіакомпаній, що свідчать про наявний взаємозв’язок між рівнем внутрішніх комунікацій та HR-результатами. Дані зібрано на основі відкритих звітів компаній, галузевих досліджень та оцінок персоналу за період 2020–2024 років [14,15]. Показники плинності кадрів та індексу задоволеності персоналу корелюють із якістю комунікаційних стратегій: компанії з високим рівнем внутрішньої комунікації демонструють кращу стабільність кадрового складу, нижчий рівень стресу в колективі та вищий рівень задоволеності роботою.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Таблиця 1. Залежність ефективності HR-стратегії від рівня розвитку внутрішніх комунікацій (на прикладі авіакомпаній за 2020-2024 рр.)

Авіакомпанія	Рівень внутрішньої комунікації	Плинність кадрів (%)	Індекс задоволеності персоналу (за 100-бальною шкалою)
Lufthansa	Високий	8	87
Turkish Airlines	Середній	13	79
KLM	Високий	9	85
Wizz Air	Низький	18	72
Qatar Airways	Високий	7	91

Складено автором за підсумками господарської роботи авіакомпаній. Оцінка рівня комунікації ґрунтується на наявності цифрових інструментів, частоті комунікацій та доступності керівництва.

Ці результати підтверджують сучасні теоретичні підходи до розгляду внутрішніх комунікацій не лише як інструмента HR-підтримки, а як інтегрованої складової стратегічного управління персоналом, особливо в авіаційному секторі, де комунікація є критично важливою в контексті безпеки, координації та ефективності операцій.

У багатьох компаніях України система внутрішніх комунікацій має фрагментарний характер або обмежується розпорядженнями в паперовому вигляді. Серед поширених проблем: відсутність єдиної стратегії внутрішньої комунікації; слабке використання IT-інструментів; низький рівень залучення середнього менеджменту до комунікаційних процесів; недостатня кількість двостороннього зворотного зв’язку.

За даними дослідження IATA (2023) [14], понад 70% HR-фахівців авіаційної галузі відзначають, що покращення внутрішніх комунікацій позитивно вплинуло на мотивацію персоналу, продуктивність праці та зниження конфліктів. Очікується, що до 2026 року більшість авіакомпаній у Європі та США повністю перейдуть на цифрові платформи внутрішньої комунікації з інтеграцією HR-інструментів у режимі реального часу.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Для України перспективними є: впровадження інтегрованих комунікаційних порталів; автоматизація HR-комунікацій; розвиток лідерських комунікативних навичок у керівників.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У результаті проведеного дослідження встановлено, що внутрішні комунікації є критичним чинником успішної реалізації HR-стратегій авіаційних перевізників. Вони забезпечують узгодженість дій між структурними підрозділами, сприяють підвищенню мотивації персоналу, формуванню організаційної культури та оперативному реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі. Зокрема, ефективна система внутрішніх комунікацій дозволяє мінімізувати конфлікти, знижує рівень плинності кадрів та підвищує загальну лояльність працівників до компанії.

На прикладі авіакомпаній і аеропортів показано, що налагоджена система внутрішніх комунікацій є основою злагодженої роботи в умовах багатозмінної, багатонаціональної та високостресової діяльності. Для авіакомпаній важливим є забезпечення ефективної комунікації між екіпажами, технічним персоналом і адміністрацією, що прямо впливає на безпеку польотів та якість обслуговування пасажирів. В аеропортах — комунікація між службами безпеки, наземного обслуговування, диспетчерськими та комерційними підрозділами є вирішальною для забезпечення стабільного функціонування транспортного вузла.

Успішні авіаційні компанії, такі як Lufthansa, Turkish Airlines, KLM, активно впроваджують цифрові платформи для внутрішньої комунікації (наприклад, мобільні додатки для персоналу, інтегровані системи внутрішнього обміну інформацією, електронні панелі для зворотного зв'язку), що дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, швидкість поширення інформації та рівень залученості персоналу. В аеропортах, зокрема у Сінгапурському Чангі або Амстердамському Схіпхолі, запроваджуються комунікаційні моделі на основі lean-менеджменту, що дозволяє швидко адаптувати персонал до змін, запобігати помилкам та покращувати якість обслуговування.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на: аналіз впливу цифровізації внутрішніх комунікацій на ефективність HR-процесів у сфері авіаперевезень; розробку моделей комунікаційної підтримки змін у персоналі під час кризових ситуацій або реструктуризації; вивчення ролі лідерства та корпоративного іміджу в побудові довірливих внутрішніх комунікацій; порівняльний аналіз внутрішніх комунікацій у державних та приватних авіакомпаніях; вивчення специфіки внутрішньої комунікації в аеропортах різного масштабу та профілю.

Таким чином, ефективні внутрішні комунікації дедалі більше виступають стратегічним ресурсом управління персоналом, що впливає не лише на рівень задоволеності працівників, а й на конкурентоспроможність авіапідприємства в цілому.

Список використаних джерел

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування: *Навчальний посібник*. Івано-Франківськ : «Лілея НВ», 2015. 160 с.

2. Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні: *навчальний посібник*. Кам’янське : ДДТУ, 2018. 186 с.

3. Болквадзе Н.І. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81

4. Грішнова О.А. Майбутнє праці і працівника в інформаційному суспільстві. Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : *зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.*; 25-26 квіт. 2017 р. - К. : КНЕУ, 2017. - С. 25–26.

5. Гриценко О.П. Роль соціальних мереж у комунікаційних процесах підприємств. Економіка та управління. 2020. №33(2). С. 85–94

6. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1(23). С. 33–39.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

7. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, №22, 2022. С.114−117. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260165

8. Звіт про діяльність Державної авіаційної служби України за 2023 рік. КМУ. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2023/zvit2023/zvit-derjavia-2023.pdf

9. Молоткіна В.К. Організація сучасної ділової комунікації: *Навчально-методичний посібник*. Переяслав-Хмельницький: «Видавництво КСВ», 2018. 267 с.

10. Музиченко Т. О., Скорба О. А., Шевчук А. А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції. *Академічні візії*, № 25. 2023.. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/696

11. Орлик О. В. Сучасні тенденції та напрями використання підприємствами інформаційно-комунікаційних технологій. *Вісник соціально-економічних досліджень*, №2 (77), С.98–110. 2021. URL: https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/download/248526/245843

12. Піскун А.В. Можливості застосування штучного інтелекту в менеджменті. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6 (20). С. 75-82.

13. Семененко Ю. С. Роль інформаційних технологій та інструментів штучного інтелекту в підвищенні ефективності підбору, навчання та адаптації працівників. *Галицький економічний вісник*, № 2 (87), 2024. С.20-29. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02

14. Холод О. М. Соціальні комунікації: тенденції розвитку. Київ : «Білий Тигр», 2018. 370 с.

15. IATA S&E Economics. URL: https://www.iata.org

16. Chen Chu, Hengcai Zhang, Jiayin Zhang, Lin Cong, Feng Lu, Assessing impacts of the Russia-Ukraine conflict on global air transportation: From the view of mass flight trajectories, Journal of Air Transport Management, Volume 115, 2024,

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

102522,ISSN 0969-6997. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102522. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969699723001655)

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license