

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

«Побудова комунікаційного процесу в організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи
М24-1м спеціальності 073
«Менеджмент»
Кузьменко Д.Р

Керівник: к.е.н, доцент кафедри
менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності
Кахович Ю.О

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Кузьменко Д.Р. Побудова комунікаційного процесу в організації. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою роботи є дослідження комунікаційного процесу в організації та обґрунтування шляхів його удосконалення на прикладі ТОВ «УкрАгроКом». Відповідно до поставленої мети у роботі визначено сутність організаційних комунікацій, їх цілі, функції, моделі та канали; проаналізовано особливості комунікаційного середовища підприємства; досліджено ефективність чинної комунікаційної системи з використанням кількісних і якісних методів оцінювання; визначено проблеми та резерви її розвитку; розроблено комплекс практичних заходів і економічно оцінено результативність їх впровадження.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Робота викладена на 79 сторінках, містить 24 таблиці, 4 рисунки. Список бібліографічних джерел включає 45 найменувань.

Ключові слова: комунікація, комунікаційний процес, організація, управління, інформаційні потоки, внутрішні комунікації.

ABSTRACT

Kuzmenko D.R. Analysis and improvement of the communication process in an organization. Master's thesis for obtaining the educational degree "Master" in specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the thesis is to examine the communication process within an organization and to develop recommendations for its improvement based on the case of LLC "UkrAgroKom". The study identifies the essence, goals, functions, models and channels of organizational communications; analyzes the structure and characteristics of the communication environment; evaluates the effectiveness of the existing communication system using qualitative and quantitative methods; identifies key problems and development reserves; and proposes a set of practical measures supported by an economic assessment of their potential impact.

The master's thesis includes an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The thesis comprises 79 pages, contains 24 tables and 4 figures. The reference list includes 45 sources.

Keywords: communication, communication process, organization, management, information flows, internal communications.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття комунікації в організації.....	7
1.2. Моделі, види й канали комунікаційного процесу в організації.....	15
1.3. Особливості побудови комунікаційного процесу в організації.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «УКРАГРОКОМ».....	28
2.1 Загальна характеристика організації.....	28
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану організації.....	32
2.3 Структура комунікаційного процесу організації та оцінка його ефективності.....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «УКРАГРОКОМ».....	54
3.1 Проблеми та потенціал удосконалення комунікаційного процесу.....	54
3.2 Розробка заходів щодо вдосконалення комунікаційного процесу.....	61
3.3 Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	67
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена посиленням ролі комунікаційних процесів у забезпеченні результативності управління сучасними організаціями. За умов високої динаміки ринкового середовища, ускладнення організаційних структур, розширення кола стейкхолдерів і цифровізації бізнес-процесів саме якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій визначає здатність підприємства координувати дії підрозділів, своєчасно реагувати на зміни, підтримувати мотивацію персоналу та формувати стійку ділову репутацію. Навіть за наявності продуманої стратегії, сучасної технологічної бази та достатнього фінансового потенціалу недостатня керованість комунікацій призводить до інформаційних розривів, управлінських помилок, зростання витрат і зниження конкурентоспроможності.

Проблематика організаційних комунікацій посідає помітне місце в сучасних дослідженнях з менеджменту, теорії організацій та корпоративного управління. У працях вітчизняних та іноземних авторів висвітлюються питання сутності комунікацій у менеджменті, класифікації видів і каналів комунікації, впливу внутрішніх комунікацій на мотивацію персоналу, організаційну культуру та інноваційний розвиток. Разом з тим у наукових публікаціях часто домінує загальнотеоретичний аналіз, тоді як практичні аспекти побудови цілісного комунікаційного процесу на конкретних підприємствах, узгодження комунікацій із системою управління та оцінювання ефективності змін залишаються розробленими не повністю. Особливо це відчутно у сфері аграрного бізнесу, де поєднуються велика кількість виробничих підрозділів, сезонний характер робіт, складна логістика та інтеграція у вертикально орієнтовані корпоративні об'єднання.

Науково-практична значущість проблеми побудови комунікаційного процесу в організації визначається тим, що комунікації виконують

одночасно інформаційну, регулятивну, координаційну, мотиваційну, культуротворчу й інноваційно-розвиткову функції. Належний рівень організації комунікацій дозволяє знижувати транзакційні витрати, скорочувати втрати часу та ресурсів, підвищувати прозорість управлінських рішень і відповідальність виконавців. Для підприємств аграрної галузі питання впорядкування комунікацій є особливо важливим, оскільки невчасне або неповне інформування щодо виробничих завдань, технологічних змін, логістичних рішень безпосередньо впливає на врожайність, якість продукції, рівень витрат і фінансові результати.

Об'єктом дослідження виступає система управління організацією ТОВ «УкрАгроКом».

Предметом дослідження є побудова комунікаційного процесу в системі управління ТОВ «УкрАгроКом».

Мета магістерської роботи полягає у теоретичному, аналітичному обґрунтуванні та практичній розробці напрямів удосконалення побудови комунікаційного процесу в системі управління ТОВ «УкрАгроКом» з урахуванням виявлених проблем та резервів розвитку.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення низки взаємопов'язаних завдань, що охоплюють теоретичний аналіз, діагностику реального стану комунікаційної системи підприємства та розробку практичних рекомендацій.

Для реалізації мети роботи сформульовано такі основні завдання дослідження:

- розкрити теоретичні засади організаційних комунікацій, уточнити зміст поняття комунікації в організації, її цілі, функції, моделі, види та канали;

- охарактеризувати особливості побудови комунікаційного процесу в організації з урахуванням етапів проектування, розподілу ролей, поєднання формальних і неформальних комунікацій, використання цифрових інструментів;

- надати загальну характеристику ТОВ «УкрАгроКом» як об'єкта дослідження, проаналізувати організаційно-правовий статус, види діяльності, управлінську структуру та місце підприємства в аграрному секторі;

- здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства з метою виявлення умов, у яких функціонує система управління та формується комунікаційний процес;

- дослідити структуру та зміст комунікаційного процесу в ТОВ «УкрАгроКом», визначити основні інформаційні потоки, канали, інструменти внутрішніх і зовнішніх комунікацій, оцінити їх узгодженість із цілями управління;

- оцінити ефективність комунікаційних процесів на підприємстві за допомогою кількісних і якісних показників, виявити проблеми, суперечності, інформаційні розриви та резерви розвитку;

- обґрунтувати напрями вдосконалення побудови комунікаційного процесу в ТОВ «УкрАгроКом», сформувати комплекс організаційних та інформаційно-технологічних заходів;

- здійснити економічну оцінку ефективності запропонованих заходів, визначити їх вплив на фінансові результати, показники комунікаційної діяльності та загальну результативність управління.

Інформаційною базою дослідження наукові дослідження вчених, підручники, посібники, монографії, статті, фінансова та статистична звітність ТОВ «УкрАгроКом» за 2022–2024 роки, внутрішні документи підприємства, матеріали офіційних вебресурсів, галузеві аналітичні огляди.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття комунікації в організації

Комунікація належить до базових категорій теорії управління, соціології організацій та психології праці. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що організація не існує поза комунікаційними процесами, оскільки саме через обмін інформацією, смислами та впливами формуються структури, правила взаємодії, узгоджуються дії учасників спільної діяльності. Комунікація розглядається як процес створення, передавання та інтерпретації повідомлень, який забезпечує координацію діяльності та підтримку організаційної культури, а також безперервне відтворення організації як соціальної системи [4].

Узагальнення українських і зарубіжних концепцій дає підстави вважати комунікацію багатовимірним процесом, що охоплює зміст інформації, канали її руху, взаємини між комунікантами, правила й норми взаємодії. О. А. Материнська наголошує, що ефективна комунікація в організації забезпечує безперервний потік інформації між виконавцями та керівництвом, створює умови для координації зусиль працівників і досягнення цілей управління. У навчальних посібниках з менеджменту також акцентується, що якість внутрішньої комунікації прямо пов'язана зі зменшенням інформаційного перевантаження, удосконаленням організаційної структури й підвищенням мотивації персоналу [26].

Організаційна комунікація розглядається як окремий напрям наукових досліджень. У працях Боднар А. організаційна комунікація описується як процес, через який члени організації створюють, підтримують і змінюють організацію за допомогою формальних та неформальних повідомлень, що циркулюють різними каналами. У межах комунікаційного підходу до організаційної реальності саме комунікація

надає структуру, визначає ролі, закріплює процедури та цінності. Цей підхід активно використовується і в сучасних оглядових статтях з проблематики організаційної комунікації, де наголошується, що жоден елемент організації, включно з фінансовою та виробничою підсистемами, не функціонує без комунікаційної підтримки [2].

Українські науковці поступово адаптують ці ідеї до вітчизняних умов. У статті А. Г. Лизанця, О. В. Феєр і М. С. Бондаревої внутрішні комунікації в системі управління персоналом визначаються як упорядкований процес обміну інформацією між суб'єктами й об'єктами управління, що забезпечує реалізацію кадрової політики, координацію дій працівників та формування їх залученості до цілей організації [20]. У посібниках з комунікативного менеджменту М. І. Васильченка, Г. В. Гришко, Т. М. Бурмаки комунікації в організації подаються як система формальних і неформальних зв'язків, що реалізуються у вигляді вертикальних і горизонтальних потоків інформації та забезпечують прийняття управлінських рішень і контроль за їх виконанням [3].

Важливий внесок у розроблення термінології зробив В. В. Мироненко, який розглядає організаційні комунікації як продукт функціонування організації як відкритої системи, що постійно адаптується до змін середовища. На його думку, організаційні комунікації охоплюють всю сукупність інформаційних взаємодій, завдяки яким підприємство підтримує рівновагу із зовнішнім оточенням та внутрішню узгодженість між елементами організаційної структури [34].

У новітніх українських посібниках з організаційних комунікацій пропонується близьке визначення, відповідно до якого організаційні комунікації розуміють як вид інформаційних взаємодій між членами організації, спрямованих на досягнення спільної мети, де комунікаційні потоки виступають основою управлінської діяльності та надають організації цілісного характеру [11].

На рівні підприємства комунікаційний процес набуває особливого

змісту. Йдеться не лише про передавання повідомлень між керівником і підлеглими або між підрозділами. Комунікаційний процес охоплює послідовність дій учасників взаємодії від формування наміру та кодування інформації до її передавання, сприйняття, інтерпретації та формування зворотної реакції. У навчальних і наукових публікаціях з комунікативного менеджменту підкреслюється, що цей процес завжди двосторонній, адже відправник і отримувач інформації постійно змінюються ролями, а зворотний зв'язок дає змогу коригувати повідомлення, уточнювати зміст, зменшувати вплив комунікаційних бар'єрів [1].

У роботах, присвячених внутрішнім комунікаціям підприємств, відзначається, що в практичному вимірі комунікаційний процес включає обмін ідеями, досягнення домовленостей, встановлення розпорядчозвітних відносин, передавання інформації про цілі, завдання та результати діяльності, а також регулювання взаємин між працівниками. Ефективність цього процесу оцінюється через ступінь досягнення згоди між учасниками, швидкість і точність поширення інформації, рівень довіри у колективі [12].

Сутність комунікаційного процесу в організації проявляється у кількох вимірах. По-перше, він має інформаційний вимір, оскільки забезпечує рух управлінських, виробничих, фінансових, соціальних та інших відомостей, без яких неможливе виконання функцій планування, організування, мотивації та контролю. По-друге, цей процес має соціально-психологічний зміст, тому що через комунікацію формуються міжособистісні та міжгрупові відносини, створюється атмосфера співробітництва або конфліктності, формуються неформальні групи впливу. По-третє, комунікація має культурний вимір, через неї закріплюються цінності, норми, ритуали і символи, які визначають специфіку організаційної культури.

Українські дослідження внутрішніх комунікацій підкреслюють їхній прямий вплив на ефективність діяльності підприємства. Зокрема показано, що налагоджені внутрішні комунікаційні потоки сприяють зростанню

залученості персоналу, підвищенню мотивації, поліпшенню соціально-психологічного клімату та якості управлінських рішень. Неефективні або фрагментовані комунікації, навпаки, посилюють інформаційні розриви між рівнями управління, провокують конфлікти, дезорієнтують працівників щодо цілей і пріоритетів, ускладнюють управління змінами [20].

Сучасні умови цифровізації та поширення дистанційних форматів роботи істотно змінюють організацію комунікаційного процесу. Електронна пошта, корпоративні месенджери, внутрішні портали, платформи для спільної роботи створюють розгалужену систему каналів, яка, з одного боку, розширює можливості обміну інформацією, а з іншого боку, породжує ризики інформаційного перевантаження та фрагментації комунікаційних потоків. У працях українських авторів наголошується на необхідності спеціального управління цифровими каналами, оскільки без чітких правил їх використання втрачається цілісність комунікаційної системи, а частина працівників випадає з інформаційного поля [11].

З урахуванням проаналізованих підходів поняття комунікації в організації у дипломній роботі доцільно розуміти як цілеспрямований безперервний процес створення, передавання, сприйняття й інтерпретації інформації та смислів між суб'єктами управління, структурними підрозділами, окремими працівниками й зовнішніми стейкхолдерами, що забезпечує координацію дій, підтримку організаційної культури, формування мотивації та залученості персоналу, а також адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Таке розуміння створює теоретичну основу для подальшого аналізу структури комунікаційного процесу, характеристик комунікаційної системи конкретної організації та пошуку резервів підвищення її ефективності [5].

Цілевизначення у сфері організаційних комунікацій пов'язується з уявленням про те, який стан інформаційного обміну та взаємодії підприємство прагне сформувати. Комунікації розглядаються як складова менеджменту, що підтримує реалізацію стратегії, кадрової політики та

організаційної культури, а не як допоміжний сервіс. Внутрішні й зовнішні комунікаційні процеси спрямовуються на зменшення інформаційної невизначеності, узгодження дій підрозділів, залучення персоналу до досягнення результатів, підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату та зміцнення позицій підприємства у зовнішньому середовищі [6].

У наукових працях наголошується, що внутрішні комунікації виконують спеціальне призначення у системі управління персоналом. Через них забезпечується доступ працівників до управлінської інформації, створюються умови для координації зусиль та спільного розуміння цілей, формується готовність підтримувати управлінські рішення і брати участь у впровадженні змін. Одночасно комунікації відіграють культурну та репутаційну роль, оскільки через повідомлення, символи й управлінські практики закріплюються цінності, норми поведінки, очікування щодо ролі працівника та образ підприємства для зовнішніх стейкхолдерів.

Цілі організаційних комунікацій доцільно згрупувати за напрямками бажаних змін у стані організації в табл. 1.1.

Цілі комунікацій описують саме бажані стани організації, а не сам процес обміну інформацією. У першій групі акцент робиться на поінформованості й прозорості: підприємство прагне до того, щоб працівники мали чітке уявлення про стратегічні орієнтири, правила та результати, що зменшує простір для чуток і неформальних домислів. У другій групі метою стає узгодженість дій структурних елементів, оскільки без єдиного розуміння завдань і пріоритетів неможливо забезпечити цілісність бізнес-процесів та уникнути конфліктів повноважень [8]. Ціль формування залученості й довіри персоналу відображає прагнення організації мати колектив, який не лише виконує формальні інструкції, а й поділяє відповідальність за результат, розуміє логіку управлінських рішень і готовий підтримувати зміни. Наступна група орієнтується на внутрішнє середовище й організаційну культуру, де комунікації використовуються

для закріплення цінностей, правил взаємодії та моделей поведінки, що забезпечують стабільний і передбачуваний характер відносин у колективі.

Таблиця 1.1

Цілі організаційної комунікації на підприємстві*

Група цілей	Зміст	Очікуваний результат для підприємства
Підвищення поінформованості та прозорості	забезпечення працівників своєчасною, повною та зрозумілою інформацією про місію, стратегію, цілі, політики, регламенти, результати діяльності	зниження невизначеності, покращення обґрунтованості управлінських і виконавських рішень, скорочення помилок через інформаційні прогалини
Узгодження організаційних дій	формування спільного розуміння завдань і пріоритетів між структурними підрозділами, управлінськими рівнями й окремими працівниками	безперервність бізнес-процесів, зменшення дублювання функцій, чіткий розподіл відповідальності, підвищення оперативності реагування на зміни
Формування залученості й довіри персоналу	підтримка внутрішньої мотивації, визнання досягнень, залучення працівників до обговорення рішень і ініціатив, пояснення логіки змін	зростання залученості, зниження плинності кадрів, готовність брати відповідальність, вищий рівень ініціативності та підтримки нововведень
Розвиток внутрішнього середовища й організаційної культури	поширення та закріплення цінностей, норм поведінки, етичних стандартів, моделей взаємодії, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату	зміцнення організаційної ідентичності, формування довіри, стабілізація відносин у колективі, зменшення конфліктності
Підсилення інноваційного потенціалу	стимулювання обміну знаннями та ідеями, підтримка навчання, поширення кращих практик, інформування про зміни й нові проекти	зростання інноваційної активності, швидша адаптація до технологічних і ринкових змін, розвиток компетентності персоналу
Формування стійкої ділової репутації	цілеспрямоване формування позитивного образу підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі через узгоджені комунікаційні меседжі	підвищення привабливості роботодавця, зміцнення партнерських зв'язків, зростання довіри клієнтів та інших стейкхолдерів

*Складено автором на основі [3, 8, 16]

Цілі, пов'язані з інноваційним потенціалом, відображають прагнення використовувати комунікаційні канали як простір для обміну знаннями та ідеями, а не лише для передавання вказівок. Нарешті, репутаційний вимір фіксує прагнення підприємства до довгострокового позитивного

сприйняття з боку зовнішніх груп, де узгодженість внутрішніх і зовнішніх повідомлень стає умовою стійкої довіри. Таким чином, у блокові цілей фіксуються орієнтири, до яких організація прагне через комунікації. Далі виникає питання, яким чином комунікаційний процес на практиці забезпечує рух до цих орієнтирів. Відповідь надає аналіз функцій [8].

Функції комунікаційного процесу відображають постійні ролі, які відіграє обмін інформацією у роботі організації. Якщо цілі описують бажані результати та стани системи, то функції показують, як саме комунікація діє щодня, підтримуючи управлінський цикл, координацію діяльності, регулювання поведінки й розвиток внутрішнього середовища. У цьому розумінні функції виступають механізмами реалізації визначених цілей [16].

У дослідженнях організаційних комунікацій функції поєднують кілька вимірів. Інформаційний вимір пов'язується з постачанням даних для планування, організування, мотивації та контролю. Нормативний описує перенесення формалізованих правил у повсякденну поведінку працівників. Інтерактивний стосується організації взаємодії та погодження дій між учасниками спільної діяльності. Аксіологічний та культурний виміри відображають закріплення цінностей, норм і традицій. Окремо розглядається функція створення умов для висловлення позицій, емоцій і зворотного зв'язку, що підтримує довіру та психологічну безпеку у колективі [14].

Систематизований перелік функцій організаційних комунікацій подано в таблиці 1.2. Функції описують не кінцеві стани організації, а сталі способи дії комунікаційного процесу. Інформаційна функція забезпечує фактологічну основу для управлінських рішень і виконання завдань, тобто створює передумови для досягнення цілі підвищення поінформованості та прозорості. Регулятивна функція пов'язана з ціллю узгоджених дій, оскільки саме через доведення норм і процедур працівники розуміють, як саме мають взаємодіяти у межах бізнес-процесів. Координаційна функція

безпосередньо відображається у повсякденних механізмах погодження планів, строків і відповідальності, що сприяє реалізації орієнтирів, пов'язаних із безперервністю процесів та уникненням дублювання [15].

Таблиця 1.2

Функції організаційної комунікації*

Функція	Зміст функції в організації	Прояви у практиці підприємства
Інформаційна	забезпечує збирання, відбір, структурування та доведення до адресатів управлінської, виробничої, фінансової та іншої інформації, необхідної для прийняття рішень і виконання завдань	службові повідомлення, управлінські розпорядження, операційні зведення, інформаційні бюлетені, звітність, корпоративні новини
Регулятивна	переносить норми, регламенти й стандарти роботи у площину щоденної поведінки працівників, створює підґрунтя для контролю й коригування дій	роз'яснення посадових інструкцій, процедур, стандартів якості, комунікація наслідків порушення вимог, обговорення змін у правилах
Координаційна	узгоджує дії між підрозділами, управлінськими рівнями й окремими виконавцями, синхронізує етапи спільних процесів і проектів	робочі наради, міжфункціональні зустрічі, погодження планів, уточнення строків та обсягів робіт, оперативне вирішення суперечностей
Мотиваційна	передає очікування щодо результатів, оцінки роботи, інформацію про можливості розвитку й винагороди, формує ставлення до завдань і рішень керівництва	індивідуальний і груповий зворотний зв'язок, обговорення результатів, повідомлення про визнання досягнень, презентація можливостей кар'єрного зростання
Інтеграційна	підтримує зв'язки між працівниками й підрозділами, сприяє формуванню робочих спільнот, створює умови для співпраці та взаємної підтримки	адаптація нових працівників, регулярні зустрічі команд, внутрішні спільноти, корпоративні заходи, використання внутрішніх соціальних мереж
Культуротворча й інноваційно-розвиткова	передає та закріплює місію, бачення, цінності, традиції, одночасно створює канали для обміну знаннями, ідеями та впровадження змін	виступи керівників про цінності й бачення, історії успіху, обговорення досвіду, внутрішні тренінги, платформи ідей, робочі групи з удосконалення процесів
Експресивно-соціальна	надає працівникам можливість висловлювати емоції, занепокоєння, пропозиції, формує середовище психологічної безпеки й взаємної підтримки	неформальне спілкування, консультації з керівником, обговорення проблемних ситуацій на зустрічах, практики відкритих дверей

*Складено автором на основі [15, 17, 18]

Мотиваційна функція підтримує цілі формування залученості й довіри: через повідомлення про результати, визнання досягнень, пояснення системи винагород працівники отримують сигнали щодо цінності власного внеску. Інтеграційна функція пов'язана з цілями розвитку внутрішнього середовища, оскільки формує робочі зв'язки, сприяє формуванню команд і підтримці конструктивних відносин. Культуротворча й інноваційно-розвиткова функція допомагає реалізувати цілі, пов'язані з організаційною культурою та інноваційним потенціалом: через комунікаційні практики закріплюються цінності та створюються умови для навчання й обміну ідеями. Експресивно-соціальна функція підтримує психологічний вимір комунікацій, сприяє зниженню напруги й підвищенню довіри, що є важливим підґрунтям для реалізації всіх груп цілей [17, 18].

Отже, цілі та функції організаційних комунікацій перебувають у зв'язку, але описують різні площини. У цілях фіксуються бажані результати та стани системи, яких підприємство прагне досягти. У функціях описуються постійні ролі й механізми, через які комунікаційний процес забезпечує рух до цих результатів. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу реального стану комунікацій в окремій організації та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

1.2. Моделі, види й канали комунікаційного процесу в організації

Комунікаційний процес в організації описує упорядкований рух повідомлень від ініціатора до отримувача з урахуванням контексту, бар'єрів, шумів та зворотного зв'язку. У сучасній літературі комунікацію розглядають не як одноразовий акт, а як динамічний процес, у межах якого учасники постійно змінюють ролі, уточнюють зміст інформації, коригують поведінку та формують спільні смисли. Моделі, види та канали комунікації допомагають описати цю реальність у більш структурованій формі, що важливо для практики управління підприємством [14].

У дослідженнях комунікації формується узагальнена класифікація моделей, яка охоплює три основні групи: лінійні, інтеракційні та трансакційні моделі. Вони відрізняються уявленням про роль учасників, характер зворотного зв'язку та ступінь врахування контексту. Лінійна модель комунікації описує процес передавання інформації як односпрямований рух повідомлення від відправника до отримувача. У структурі виділяють джерело, кодування, канал, декодування, одержувача та шуми, що спотворюють сигнал. Лінійна логіка використовує образ «передавання» змісту і концентрується на чіткості формулювань, надійності каналу та мінімізації перешкод. Для організації це відповідає моделям розповсюдження наказів, інструкцій, стандартів, коли очікується просте виконання без широкого обговорення. Таке бачення корисне для аналізу службових розпоряджень, регламентів, повідомлень у кризових ситуаціях, де важливі швидкість і чіткість, а не колективне обговорення [18].

Інтеракційна модель розглядає комунікацію як двосторонній процес, у межах якого відправник і отримувач послідовно обмінюються ролями. Поява зворотного зв'язку перетворює отримувача на активного учасника, що здатен уточнювати, ставити запитання, коментувати отриману інформацію. Такий підхід підкреслює циклічність комунікаційного процесу: повідомлення формує реакцію, реакція перетворюється на нове повідомлення. Для організації ця логіка є характерною для ділових нарад, співбесід, обговорення результатів оцінювання, коли керівник і працівники послідовно реагують один на одного. Інтеракційна модель дозволяє пояснити, чому навіть формально "просто" повідомлення вимагає уточнень та узгоджень, якщо зміст стосується змін умов праці або системи оцінювання [19].

Трансакційна модель спирається на уявлення про комунікацію як одночасний обмін повідомленнями, де кордони між відправником і отримувачем розмиваються. Учасники виступають співтворцями спільного

смислу, а кожен акт взаємодії враховує попередній досвід, контекст, статус, емоційний стан, групові норми. Комунікація постає як безперервний процес взаємного впливу, у межах якого вербальні й невербальні сигнали, паузи, інтонація, реакції групи формують зміст не менш відчутно, ніж текст повідомлення. Для сучасних організацій це відповідає командним обговоренням, робочим сесіям, проєктним зустрічам, де рішення виробляються спільно, а не нав'язуються односторонньо [21].

У дослідженнях бізнес-комунікацій усе більшої уваги набуває мережева інтерпретація комунікаційних процесів. Організація описується як сукупність формальних та неформальних мереж, у межах яких інформація рухається не тільки через формальну ієрархію, а й через горизонтальні та діагональні зв'язки, тимчасові проєктні групи, спільноти практик. Ці мережі можуть бути централізованими, коли ядро інформаційних потоків зосереджене навколо окремих посад або працівників, або децентралізованими, коли зв'язки більш рівномірні, а неформальні лідери мають суттєвий вплив. Такий підхід допомагає виявити «вузли» комунікацій, інсайдерські канали поширення інформації, а також можливі інформаційні розриви між підрозділами [20].

Для аналізу комунікаційного процесу в конкретній організації доцільно поєднувати кілька модельних перспектив. Лінійна логіка допомагає оцінити чіткість офіційних повідомлень і стабільність каналів, інтеракційна дає змогу описати якість зворотного зв'язку, а трансакційна та мережева дозволяють вивчати динаміку командної взаємодії, неформальні впливи, роль організаційної культури й цифрових платформ [22].

Модель комунікаційного процесу складається з семи елементів (рис. 1.1):



Рис. 1.1 Елементи моделі комунікаційного процесу*

*Складено автором на основі [21, 24]

Джерело (відправник) ініціює повідомлення шляхом кодування думки. На процес кодування можуть впливати чотири ключових чинники:

- навички (досвід);
- ставлення до інформації, що передається;
- знання;
- соціально-культурна система відправника [23].

Класифікація видів комунікації дає змогу структурувати різноманітні прояви інформаційного обміну та пов'язати їх з управлінськими завданнями. У літературі застосовують декілька перехрещених критеріїв: напрям руху інформації, характер взаємодії, ступінь формалізації, належність до внутрішнього чи зовнішнього середовища, форма вираження повідомлення.

За напрямом руху інформації виділяють вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації. Вертикальні поділяються на низхідні, коли повідомлення рухається від вищих рівнів управління до нижчих, та висхідні, коли ініціатором є виконавець, а адресатом керівник. Низхідна комунікація охоплює стратегії, цілі, політики, розпорядження, стандарти, результати оцінювання. Висхідна містить звітність, пропозиції, скарги, сигнали про ризики, інформацію з «першої лінії» контакту з клієнтом чи

виробничим процесом. Висока односторонність низхідних потоків за відсутності дієвих висхідних каналів створює ризик інформаційних розривів та управлінських помилок [25].

Горизонтальні комунікації відбуваються між підрозділами, що знаходяться на одному рівні ієрархії. Вони є основою координації спільних процесів, міжфункціональних проєктів, взаємодії фахівців різних спеціалізацій. Розвинена горизонтальна взаємодія знижує потребу в надмірно жорсткій централізації, скорочує затримки на погодження рішень, підвищує гнучкість реагування на зміну попиту, технологій, вимог клієнтів. Дефіцит горизонтальних каналів часто призводить до ізолюваності підрозділів, «тунельного» бачення, дублювання функцій, конфліктів за ресурси [28].

Діагональні комунікації описують прямі зв'язки між працівниками різних підрозділів і різних рівнів ієрархії, які не збігаються з офіційним ланцюгом підпорядкування. Для сучасних організацій з матричними чи проєктними структурами це звичне явище: фахівець може напряму комунікувати з керівником іншого департаменту щодо спільного завдання, минаючи кілька проміжних ланок. Така конфігурація скорочує час на узгодження, полегшує доступ до експертизи, однак потребує чітких правил щодо розподілу відповідальності, щоб уникнути конфліктів повноважень.

За ступенем формалізації розрізняють формальні та неформальні комунікації. Формальні прив'язані до організаційної структури та регламентів, використовують офіційні канали, документуються та підлягають контролю. Це накази, положення, звіти, протоколи, офіційні наради, корпоративні інформаційні ресурси. Неформальні виникають на основі міжособистісних зв'язків, спільних інтересів, особистих симпатій і часто реалізуються поза офіційними каналами. Вони можуть прискорювати обмін інформацією, сприяти поширенню практичних знань і досвіду, але водночас здатні породжувати чутки, спотворення повідомлень, неузгоджені дії [26].

За відношенням до середовища виділяють внутрішню та зовнішню комунікацію. Внутрішня забезпечує інформаційний обмін між керівництвом і персоналом, між підрозділами, робочими групами, професійними спільнотами всередині підприємства. Зовнішня спрямована на клієнтів, партнерів, постачальників, державні органи, інвесторів, медіа, місцеві громади. Узгодженість внутрішніх і зовнішніх повідомлень є важливою умовою довіри до підприємства, стабільності його репутації та лояльності стейкхолдерів. За формою вираження виділяють усну, письмову, невербальну та візуальну комунікацію. Усна охоплює індивідуальні бесіди, наради, презентації, виступи перед колективом, телефонні розмови, відеоконференції. Письмова реалізується через документи, листи, електронну пошту, повідомлення в корпоративних системах, звітні форми. Невербальна включає міміку, жести, поставу, інтонацію, дистанцію спілкування, що особливо помітно під час безпосередньої взаємодії. Візуальна пов'язана з використанням схем, діаграм, інфографіки, презентацій, візуальних елементів бренду роботодавця. Для сучасних організацій усе це доповнює електронна форма, що поєднує усну, письмову і візуальну компоненти на цифрових платформах [29].

Зазначені критерії класифікації не виключають один одного. Наприклад, усна нарада між керівниками департаментів одночасно є внутрішньою, горизонтальною, формальною, усною комунікацією, інтегрованою з візуальними засобами, якщо застосовується презентація. Саме перехрещення ознак створює реальні конфігурації комунікаційного процесу на підприємстві. Канал комунікації описує матеріальний або технологічний шлях, через який повідомлення передається від ініціатора до адресата. У літературі підкреслюється, що вибір каналу безпосередньо впливає на швидкість, точність, повноту та інтерпретацію інформації. Для організації це означає необхідність осмисленої комбінації каналів залежно

від змісту повідомлення, рівня формалізації, чисельності аудиторії та терміновості реагування [31].

Прийнято виокремлювати базові групи каналів. Першою є усний безпосередній канал, що охоплює розмови віч-на-віч, малі групові обговорення, наради, виступи перед аудиторією. Перевагою є висока «насиченість»: одночасно передаються слова, інтонація, невербальні сигнали, є змога негайно поставити запитання, уточнити незрозумілі моменти, скоригувати повідомлення відповідно до реакції співрозмовника. Обмеження пов'язані з невисоким рівнем документальності та складністю відтворення сказаного для відсутніх учасників. Другою групою є письмові канали: паперові документи, електронні листи, службові записки, звіти, регламенти, публікації на внутрішніх порталах. Вони забезпечують фіксацію повідомлення, можливість повернутися до тексту, поширення через різні технологічні засоби. Письмова форма є необхідною для юридично значущих рішень, організаційних змін, фінансової та управлінської звітності. Водночас відсутність миттєвого зворотного зв'язку може призводити до затримки виявлення непорозумінь, а надмірний обсяг текстів часто створює інформаційне перевантаження [30].

Окрему групу становлять електронні та мультимедійні канали. Йдеться про електронну пошту, месенджери, корпоративні чати, системи управління проєктами, відеоконференції, внутрішні соціальні мережі. Вони поєднують можливості письмової, усної та візуальної комунікації, створюють умови для асинхронної взаємодії груп, що працюють у різних часових поясах чи форматах. Перевагами є швидкість, гнучкість, можливість адресного або масового поширення, легкість зберігання й пошуку інформації. Ризики стосуються фрагментації уваги, множинності каналів, дублювання повідомлень, розмиття меж між робочим та особистим простором. Четверту групу утворюють візуальні канали, орієнтовані на використання графіків, діаграм, інфографіки, схем бізнес-процесів, органіграм, візуальних елементів бренду. Візуалізація підсилює

сприйняття складної інформації, допомагає виявляти закономірності, робити порівняння, структурувати великі масиви даних. У сфері управління персоналом візуальні формати ефективні для пояснення стратегії, структури, процедур оцінювання, системи компетентностей [32].

У дослідженнях комунікації застосовується поняття «багатство каналу». Воно відображає здатність каналу передавати складні повідомлення з мінімальними витратами на подальші уточнення. Найбільш «багатими» вважають безпосередні зустрічі, де одночасно діють усні, невербальні та ситуативні сигнали, а слабше насиченими є одноманітні письмові повідомлення без можливості швидкого зворотного зв'язку. Для організації це означає, що стратегічні рішення, чутливі теми, зміни умов праці доцільно доносити через більш насичені канали, доповнюючи офіційні документи зустрічами, презентаціями, обговоренням у невеликих групах [34].

Вибір каналу пов'язаний і з параметрами часу. Синхронні форми комунікації, наприклад зустрічі чи відеозв'язок, забезпечують миттєву взаємодію, підходять для ситуацій невизначеності та необхідності колективного осмислення проблеми. Асинхронні канали, на кшталт електронної пошти або внутрішніх форумів, зручні, коли потрібно надати час на обдумування інформації, зібрати пропозиції від значної кількості працівників, зафіксувати позиції сторін. Оптимальна комунікаційна система підприємства поєднує обидва режими, розподіляючи їх відповідно до змісту повідомлення та очікуваних результатів [35].

Отже, моделі, види й канали комунікаційного процесу утворюють єдину методологічну рамку для аналізу комунікаційної системи організації. Модельні уявлення дають змогу описати логіку обміну повідомленнями, класифікація видів допомагає виявляти дисбаланси між окремими напрямками руху інформації, а аналіз каналів дозволяє оцінити відповідність технічних і організаційних рішень потребам управління. Це

створює основу для подальшого діагностування комунікацій на конкретному підприємстві та обґрунтування заходів з їх удосконалення.

1.3. Особливості побудови комунікаційного процесу в організації

Побудова комунікаційного процесу в організації розглядається як цілеспрямована діяльність із проектування, упорядкування та постійного коригування інформаційних потоків між усіма учасниками управлінської взаємодії. Йдеться не про спонтанний обмін повідомленнями, а про організовану систему, що має підтримувати реалізацію стратегії, забезпечувати узгодженість дій підрозділів, впливати на мотивацію персоналу та стан організаційної культури. Для сучасних підприємств характерна складна структура стейкхолдерів, поєднання традиційних та цифрових каналів, різні формати взаємодії, що підвищує вимоги до продуманості побудови комунікаційного процесу [33].

Вихідною умовою раціональної організації комунікаційного процесу є узгодженість з цілями та функціями комунікацій, визначеними на попередніх етапах дослідження. Спочатку формуються уявлення про бажаний стан інформаційного обміну, рівень поінформованості, узгодженості, залученості та репутаційної стійкості. Далі уточнюються ролі, які виконує комунікація у щоденній роботі: забезпечення інформацією, регулювання поведінки, координація діяльності, підтримка зворотного зв'язку, закріплення цінностей. Лише після цього доцільно переходити до конкретизації етапів побудови, набору каналів, вибору форматів і процедур [36].

Для впорядкування дій управлінського персоналу доцільно виокремити послідовні етапи проектування комунікаційного процесу (табл. 1.3). Аналіз етапів показує, що побудова комунікаційного процесу передбачає циклічну логіку. Аналітико-діагностичний етап забезпечує розуміння фактичного стану справ, дозволяє виявити розриви між

формально закріпленою структурою та реальними маршрутами руху інформації.

Таблиця 1.3

Етапи побудови комунікаційного процесу в організації*

Етап	Зміст	Орієнтовні результати
Аналітико-діагностичний	вивчення наявних інформаційних потоків, каналів і практик взаємодії, виявлення «вузьких місць», інформаційних розривів, дублювання повідомлень	карта основних потоків інформації, перелік проблем і ризиків комунікацій, первинна оцінка рівня поінформованості та зворотного зв'язку
Цілевизначальний	уточнення цілей комунікацій з урахуванням стратегії підприємства, кадрової політики, організаційної структури, очікувань стейкхолдерів	сформульовані цілі за основними напрямками (поінформованість, узгодженість дій, залученість, культура, репутація), пов'язані з показниками результативності
Проектувальний	вибір логіки побудови комунікаційних потоків, визначення каналів, періодичності, форматів, відповідальних осіб, підготовка регламентів і стандартів	модель комунікаційного процесу, регламенти інформування, опис каналів і форматів для різних категорій працівників і зовнішніх груп
Впроваджувальний	практична реалізація запроєктованої моделі, запуск нових каналів, проведення інформаційних сесій, навчання керівників і персоналу правилам взаємодії	функціонуючі канали, доведені регламенти, підготовлені користувачі, перші результати щодо швидкості та якості поширення інформації
Оцінювально-коригувальний	моніторинг ефективності комунікацій, аналіз відгуків, показників поінформованості, узгодженості, рівня довіри, внесення змін до структури процесу	скориговані формати та канали, оновлені регламенти, пропозиції щодо подальшого вдосконалення комунікаційної системи

*Складено автором на основі [38-40]

Цілевизначальний етап дає змогу уникнути ситуації, коли комунікаційні заходи проводяться без прив'язки до стратегічних орієнтирів. Проектувальний етап концентрується на формуванні конкретних рішень щодо каналів, форматів і відповідальності, тобто переводить загальні наміри у практичні конструкції. Впроваджувальний етап пов'язаний з організаційною та навчальною складовою, що особливо важливо, оскільки будь-які зміни у комунікаціях потребують адаптації учасників. Оцінювально-коригувальний етап підкреслює, що комунікаційний процес не є сталою схемою і має адаптуватися до змін

зовнішніх та внутрішніх умов [38]. Суттєвою особливістю побудови комунікаційного процесу є врахування різних груп аудиторій. Організація взаємодії з багатьма внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, і комунікації мають бути адаптовані до їхніх інформаційних потреб. Для внутрішнього середовища можна виокремити кілька основних груп: вищий управлінський рівень, менеджерів середньої ланки, лінійних керівників, фахівців, виробничий персонал, нових працівників. Для кожної групи потрібен свій рівень деталізації інформації, своя періодичність повідомлень і власний набір каналів [39].

Для деталізації цієї специфіки доцільно подати розподіл ролей у комунікаційному процесі за рівнями управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Розподіл відповідальності за комунікаційний процес в організації*

Рівень / суб'єкт	Основні завдання у комунікаціях	Приклади змісту та форматів
Вищий управлінський рівень	формування загальної комунікаційної політики, визначення ключових смислів повідомлень, публічне представлення стратегії та змін	стратегічні звернення до персоналу, презентації планів розвитку, позиціонування підприємства для зовнішніх стейкхолдерів
Менеджмент середньої ланки	«переклад» стратегічних рішень у зрозумілі завдання для підрозділів, організація комунікацій між суміжними структурними одиницями	робочі наради, узгодження планів, інтерпретація рішень керівництва для фахівців і виробничого персоналу
Лінійні керівники	щоденне пояснення завдань, контроль виконання, надання зворотного зв'язку, підтримка неформальної взаємодії у командах	оперативні інструктажі, обговорення результатів зміни, індивідуальні бесіди, реагування на проблемні ситуації
Спеціалізовані підрозділи з комунікацій, HR, PR	методична, інформаційна й технічна підтримка комунікаційного процесу, розроблення стандартів і матеріалів, координація внутрішніх і зовнішніх повідомлень	підготовка інформаційних матеріалів, ведення внутрішніх порталів, планування комунікаційних кампаній, підтримка єдиного стилю комунікацій
Працівники та робочі групи	участь у двосторонній комунікації, надання зворотного зв'язку, ініціювання обговорення проблем і пропозицій щодо вдосконалення процесів	пропозиції щодо покращення, участь в опитуваннях, обговорення змін на зборах, використання внутрішніх каналів для зворотного зв'язку

*Складено автором на основі [42, 43, 44]

Побудова комунікаційного процесу передбачає не лише визначення каналів, а й чіткий розподіл ролей. Вищий управлінський рівень формує загальну логіку повідомлень, визначає стратегічні акценти й несе відповідальність за відкритість інформації щодо намірів і пріоритетів. Менеджмент середньої ланки забезпечує зв'язок між стратегією та повсякденною діяльністю, роз'яснює зміст рішень, відповідає за комунікацію між підрозділами. Лінійні керівники реалізують комунікації на рівні безпосереднього управління, де формується повсякденне сприйняття справедливості, довіри та підтримки. Спеціалізовані підрозділи зосереджуються на методичній і технічній стороні, створюють інструменти, формати, забезпечують узгодженість внутрішніх та зовнішніх сигналів. Роль працівників полягає не лише в отриманні інформації, а й у наданні зворотного зв'язку, ініціюванні обговорень, повідомленні про проблемні ситуації [42].

Окремий аспект побудови комунікаційного процесу стосується співвідношення формальних і неформальних каналів. Формальні канали закріплюються в регламентах, наказах, положеннях, офіційних інформаційних ресурсах. Вони забезпечують передбачуваність, можливість контролю, юридичну значущість повідомлень. Неформальні канали ґрунтуються на міжособистісних контактах, особистому авторитеті, неформальних лідерах, корпоративних традиціях. Вони здатні прискорювати поширення інформації, сприяти формуванню довіри, але водночас можуть бути джерелом чуток і викривлень змісту. Завдання побудови комунікаційного процесу полягає у тому, щоб формальні комунікації були достатньо повними й своєчасними, а неформальні контакти не підмінювали офіційні повідомлення і не формували суперечливі інтерпретації [43].

Цифровий вимір комунікаційного процесу вимагає чіткого регулювання використання електронної пошти, корпоративних

месенджерів, систем управління проектами, внутрішніх порталів та соціальних мереж. Для впорядкування практики доцільно визначати базові правила роботи з цифровими каналами, наприклад:

- встановлення пріоритетних каналів для стратегічних, оперативних і довідкових повідомлень;
- обмеження дублювання одного й того самого змісту у різних каналах;
- виокремлення форматів для колективних обговорень і для персоніфікованого зворотного зв'язку;
- регулювання обсягу та частоти розсилок, щоб зменшити інформаційне перевантаження;
- навчання працівників принципам коректної та безпечної цифрової комунікації [41].

Для організації зворотного зв'язку комунікаційний процес має включати різні інструменти: регулярні зустрічі керівництва з персоналом, опитування, скриньки пропозицій, електронні форми, індивідуальні консультації. Важливо не лише збирати інформацію, а й демонструвати реакцію на звернення. Якщо працівники не бачать змін або пояснень за результатами зворотного зв'язку, довіра до комунікаційних механізмів знижується [45].

Таким чином, особливості побудови комунікаційного процесу в організації зводяться до кількох груп вимог. Необхідно забезпечити зв'язок комунікацій з цілями та функціями управління, узгодити процес із організаційною структурою та реальними бізнес-процесами, чітко розподілити відповідальність між рівнями управління, поєднати формальні й неформальні канали, раціонально використовувати цифрові інструменти, створити дієві механізми зворотного зв'язку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «УКРАГРОКОМ»

2.1 Загальна характеристика організації

Товариство з обмеженою відповідальністю «УкрАгроКом» є сільськогосподарським підприємством, що функціонує у структурі інтегрованого аграрного об'єднання та спеціалізується на виробництві і переробці продукції рослинництва, розвитку тваринництва, а також надання пов'язаних послуг. Підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що відповідає поширеній в Україні організаційно-правовій моделі ведення бізнесу в аграрній сфері.

Юридична адреса ТОВ «УкрАгроКом» – 28043, Україна, Кіровоградська область, Олександрійський район, село Головкивка, вулиця Соборна, будинок 1. Підприємство внесене до Єдиного державного реєстру у 2000 році (дата державної реєстрації – 27.01.2000), має код ЄДРПОУ 30327425, статутний капітал у розмірі 1 000 000 грн, керуючим директором виступає Кузьменко Іван Сергійович [13]. Для систематизації базових реєстраційних характеристик доцільно подати їх у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Основні реєстраційні відомості ТОВ «УкрАгроКом»*

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «УкрАгроКом»
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	30327425
Дата державної реєстрації	27 січня 2000 року
Юридична адреса	28043, Кіровоградська обл., Олександрійський р-н, с. Головкивка, вул. Соборна, буд. 1
Статутний капітал	1 000 000 грн
Керуючий директор	Кузьменко Іван Сергійович
Галузева належність	агропромисловий комплекс, сільське господарство та пов'язані види діяльності

*Складено автором на основі [9, 13, 37]

Аналіз даних дає змогу окреслити підприємство як юридично усталений суб'єкт аграрного бізнесу, що тривалий час функціонує в межах одного регіону і має стабільну реєстраційну історію. Розміщення головного офісу в селі Головкивка Олександрійського району зумовлює тісний зв'язок підприємства з локальним сільськогосподарським середовищем, земельними ресурсами Кіровоградської області та логістичною інфраструктурою регіону. Статутний капітал у поєднанні з участю у великому корпоративному об'єднанні створює ресурсну базу для реалізації масштабних виробничих та інвестиційних програм.

З огляду на офіційні довідкові джерела, ТОВ «УкрАгроКом» є основною юридичною ланкою групи компаній, яка впродовж тривалого часу виступала на ринку під брендом «УкрАгроКом» та «Гермес-Трейдінг» і була орієнтована на сільське господарство. Надалі на основі цієї групи сформовано вертикально інтегрований агрохолдинг «АгроВіста», який працює в сегментах вирощування зернових та олійних культур, тваринництва, виробництва та переробки цукрових буряків, зернової торгівлі, а також пов'язаних логістичних послуг [13].

Стратегія розвитку ТОВ «УкрАгроКом» тісно пов'язана з інтегрованою моделлю агрохолдингу. Вертикальна інтеграція забезпечує поєднання декількох ланок аграрного ланцюга – від вирощування сировини до її зберігання, переробки, транспортування та реалізації. У межах групи, до якої входить ТОВ «УкрАгроКом», здійснюється вирощування зернових і олійних культур, розвинуто молочне та м'ясне тваринництво, функціонує цукровий напрям, а також зернова торгівля та елеваторні послуги. Для підприємства це означає можливість планувати виробництво з орієнтацією на власні потужності зі зберігання та переробки, а не лише на кон'юнктуру зовнішнього ринку послуг.

Основні напрями діяльності ТОВ «УкрАгроКом» представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні напрями діяльності ТОВ «УкрАгроКом» у структурі
аграрної групи*

Напрямок діяльності	Характеристика змісту	Роль для підприємства та групи
Рослинництво	вирощування зернових (пшениця, кукурудза) та олійних культур (соняшник та інші), використання сучасних технологій обробки ґрунту й догляду за посівами	формування основної товарної маси сировини, забезпечення завантаження елеваторних і переробних потужностей, створення експортного потенціалу
Тваринництво	розведення великої рогатої худоби та свиней, організація молочного і м'ясного виробництва на базі власної кормової бази	диверсифікація доходів, використання побічної продукції рослинництва, підвищення стійкості до коливань цін на рослинницьку продукцію
Виробництво та переробка цукрових буряків	вирощування сировини і її переробка на цукровому заводі в межах групи	формування доданої вартості, завантаження переробних потужностей, використання жому і м'ясних продуктів для тваринництва
Зернова торгівля та експортні операції	закупівля, консолідація та реалізація зернових і олійних культур, робота на внутрішньому та зовнішньому ринках	отримання доходів від торгівельної маржі, розширення присутності на ринках збуту, підвищення впізнаваності бренду
Елеваторні та логістичні послуги	зберігання, доробка, перевалка зерна, використання річкових та залізничних маршрутів, взаємодія з річковим терміналом та елеваторами групи	забезпечення якісного зберігання власної продукції та продукції контрагентів, отримання додаткових доходів від послуг, формування логістичних переваг
Участь у публічних закупівлях та взаємодія з інституційним сектором	постачання продукції та послуг у рамках державних і комунальних тендерів, виконання договірних зобов'язань	диверсифікація каналів збуту, підвищення прозорості діяльності, зміцнення ділової репутації суб'єкта господарювання

*Складено автором на основі [9, 13, 37]

Характеристика напрямів діяльності демонструє багаторівневу спеціалізацію підприємства. Рослинництво виступає базою для формування товарного потоку, забезпечує сировиною як внутрішні потреби групи, так і експортно орієнтовані операції. Розвиток тваринництва дозволяє використовувати значну частину рослинницької

продукції як корм, знижуючи залежність від цінових коливань на зерно та олійні культури. Наявність цукрового напрямку створює додаткові можливості з точки зору переробки сировини та формування доданої вартості. Зернова торгівля й експортні операції забезпечують вихід на зовнішні ринки та трансформацію виробничого потенціалу у фінансові результати. Елеваторні та логістичні послуги підсилюють конкурентні переваги підприємства, оскільки дозволяють контролювати ланцюг руху продукції від поля до кінцевого споживача. Участь у публічних закупівлях підтверджує здатність підприємства працювати у регульованому інституційному середовищі і виконувати вимоги прозорості та договірної дисципліни, що підтверджується даними про успішну участь ТОВ «УкрАгроКом» у державних закупівлях, де підприємство виступало переможцем у низці тендерів.

Важливою складовою загальної характеристики є опис виробничо-логістичної інфраструктури, яка забезпечує реалізацію зазначених напрямів діяльності. Група, до складу якої входить ТОВ «УкрАгроКом», оперує комплексом елеваторних потужностей, що включає Світловодський річковий термінал та декілька сучасних елеваторів із сумарною потужністю одночасного зберігання зерна понад 350 тис. тонн. Наявність річкового терміналу та власного флоту підвищує ефективність логістики, дає змогу використовувати мультимодальні схеми транспортування (залізниця – річка – морські порти), знижувати витрати на перевезення та покращувати умови реалізації продукції.

Управлінська структура ТОВ «УкрАгроКом» базується на поєднанні центрального офісу в Голоківці з розгалуженою мережею виробничих підрозділів, розташованих у межах регіонів діяльності аграрної групи. Центральний офіс забезпечує стратегічне управління, координацію виробничих, фінансових та інвестиційних рішень, а також комунікацію з органами влади, кредиторами, партнерами та контрагентами. Виробничі підрозділи, що спеціалізуються на рослинництві, тваринництві та

первинній переробці, здійснюють операційне управління посівними площами, фермерськими господарствами, тваринницькими комплексами, елеваторами й іншими об'єктами. Така організація управління дає змогу поєднувати централізоване планування з оперативною гнучкістю на місцях.

Оцінюючи місце ТОВ «УкрАгроКом» у структурі вітчизняного аграрного сектору, варто зазначити, що підприємство розглядається як складова однієї з великих сільськогосподарських корпорацій України з відчутним земельним банком та диверсифікованою виробничою програмою. Поєднання виробничих, переробних, логістичних та торговельних напрямів формує потужний потенціал для стійкого розвитку, а розташування у Кіровоградській області – одному з аграрно орієнтованих регіонів – забезпечує доступ до родючих ґрунтів, розвиненої транспортної мережі та кваліфікованих трудових ресурсів.

Таким чином, загальна характеристика ТОВ «УкрАгроКом» дає підстави розглядати підприємство як важливий суб'єкт агропромислового комплексу, що поєднує класичні для аграрного бізнесу види діяльності із сучасними формами організації виробництва, логістики та збуту. Юридична стабільність, інтегрованість у структуру великого агрохолдингу, наявність розвиненої інфраструктури та участь у публічних закупівлях створюють основу для подальшого дослідження фінансово-економічних результатів, організаційних характеристик і комунікаційної системи підприємства у наступних розділах роботи.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану організації

Для оцінювання змін фінансового стану підприємства важливо проаналізувати динаміку активів, власного капіталу та зобов'язань у розрізі трьох звітних років. У таблиці 2.3 та рис. 2.1. подано основні елементи балансу, а також абсолютні й відносні відхилення між 2022–2023

та 2023–2024 роками. Аналіз цих показників дозволяє оцінити, як підприємство оновлює активи, управляє оборотними ресурсами та забезпечує збалансованість капіталу й зобов'язань у динаміці.

Таблиця 2.3

Динаміку активів, власного капіталу та зобов'язань*

Показник	2022	2023	2024	2022/2023		2023/2024	
				Абс. відхил.	Відн. відхил, %	Абс. відхил.	Відн. відхил, %
Основні засоби	834 966	963 137	903 317	+128 171	+15.3	-59 820	-6.2
Необоротні активи	1 293 722	1 459 262	1 460 512	+165 540	+12.8	+1 250	+0.1
Дебіторська заборгованість	238 072	216 084	128 251	-21 988	-9.2	-87 833	-40.6
Гроші та еквіваленти	3 837	20 505	34 291	+16 668	+434.4	+13 786	+67.2
Оборотні активи	1 249 207	1 071 388	1 231 872	-177 819	-14.2	+160 484	+15.0
Активи	2 542 929	2 530 650	2 692 384	-12 279	-0.5	+161 734	+6.4
Зареєстрований капітал	1 000	1 000	1 000	0	0.0	0	0.0
Власний капітал	786 402	773 589	801 677	-12 813	-1.6	+28 088	+3.6
Довгострокові зобов'язання	480 667	451 489	412 585	-29 178	-6.1	-38 904	-8.6
Короткострокові кредити	555 368	503 811	414 662	-51 557	-9.3	-89 149	-17.7
Поточні зобов'язання	1 275 860	1 305 572	1 478 122	+29 712	+2.3	+172 550	+13.2
Пасиви	2 542 929	2 530 650	2 692 384	-12 279	-0.5	+161 734	+6.4

*Складено автором на основі [9, 13, 37]

Основні засоби у 2023 році зростають на 128 171 тис. грн, що становить 15,3 %. Це може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази або накопичення інвестицій у довгострокові ресурси. У 2024 році відбувається зниження на 59 820 тис. грн, тобто на 6,2 %. Така динаміка може вказувати на амортизаційне списання або продаж частини необоротних активів, що зменшує їхній загальний обсяг.

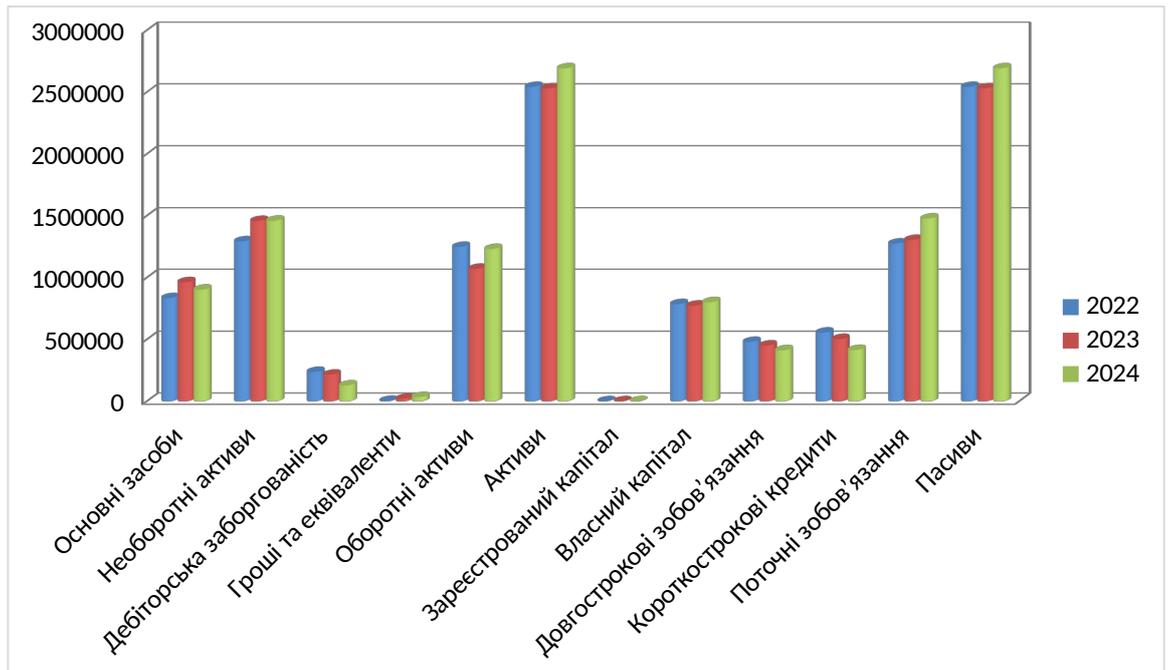


Рис. 2.1. Динаміку активів, власного капіталу та зобов'язань

*Складено автором на основі [9, 13, 37]

Необоротні активи загалом демонструють стабільнішу картину. У 2023 році спостерігається приріст на 1 65 540 тис. грн (12,8 %), після чого у 2024 році показник майже не змінюється, збільшуючись лише на 1 250 тис. грн (0,1 %). Це може свідчити про завершення активної інвестиційної фази та стабілізацію структури довгострокових ресурсів. Дебіторська заборгованість знижується протягом двох періодів. У 2023 році падіння становить 21 988 тис. грн (9,2 %), а у 2024 році – 87 833 тис. грн (40,6 %). Спрямованість показника може вказувати на посилення платіжної дисципліни контрагентів або на роботу підприємства щодо скорочення кредитування покупців.

Грошові кошти та їх еквіваленти зростають найінтенсивніше серед усіх показників. У 2023 році приріст становить 16 668 тис. грн (434,4 %), а у 2024 році – ще +13 786 тис. грн (67,2 %). Стійке збільшення залишків грошових коштів свідчить про поліпшення ліквідності та можливість підприємства формувати фінансовий резерв. Оборотні активи демонструють різноспрямовану динаміку. У 2023 році вони зменшуються

на 177 819 тис. грн (14,2 %), що може бути пов'язано зі зниженням запасів або дебіторської заборгованості. У 2024 році показник зростає на 160 484 тис. грн (15,0 %), що підвищує гнучкість підприємства у фінансуванні операційної діяльності. Загальний обсяг активів у 2023 році дещо зменшується (-12 279 тис. грн або -0,5 %), але у 2024 році зростає на 161 734 тис. грн (6,4 %). Це свідчить про відновлення інвестиційної активності та зміцнення ресурсної бази.

Власний капітал у 2023 році скорочується на 12 813 тис. грн (-1,6 %), що може бути пов'язано з формуванням збитку. У 2024 році він збільшується на 28 088 тис. грн (3,6 %), що відповідає переходу підприємства до прибуткової діяльності та відновленню його фінансової стійкості. Довгострокові зобов'язання зменшуються протягом двох періодів: на 29 178 тис. грн у 2023 році (-6,1 %) та на 38 904 тис. грн у 2024 році (-8,6 %). Це свідчить про поступове скорочення боргового навантаження у довгостроковій перспективі.

Короткострокові кредити також демонструють спад. У 2023 році вони зменшуються на 51 557 тис. грн (-9,3 %), у 2024 році – на 89 149 тис. грн (-17,7 %). Це може означати погашення частини позикових ресурсів та зменшення залежності від короткострокового кредитування. Поточні зобов'язання у 2023 році збільшуються на 29 712 тис. грн (2,3 %), у 2024 році – на 172 550 тис. грн (13,2 %). Зростання показника у третій рік може вказувати на розширення операційних розрахунків або збільшення короткострокових фінансових зобов'язань перед постачальниками. Пасиви повторюють динаміку активів: незначне зменшення у 2023 році та суттєвіше зростання у 2024 році. Це означає збалансований розвиток структури ресурсів підприємства.

Таким чином, підприємство проходить через період структурних змін: скорочує боргове навантаження, зміцнює ліквідність, стабілізує інвестиції в необоротні активи. Позитивні зрушення у власному капіталі й збільшення грошових коштів підтверджують оздоровлення фінансової

позиції. Динаміка оборотних ресурсів і зобов'язань свідчить про адаптацію підприємства до коливань операційної активності та поступове підвищення стійкості балансової структури.

Для оцінювання зміни фінансових результатів підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних показників звіту про фінансові результати у розрізі трьох звітних років. У таблиці 2.4. та рис. 2.2 подано чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, операційний результат, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат з відображенням абсолютних і відносних відхилень між роками. Це дає змогу простежити, як змінюється масштаб діяльності, структура витрат і фінансовий результат, а також оцінити, чи переходить підприємство від збитковості до прибуткової роботи.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів підприємства за 2022–2024 рр.*

Показник	2022	2023	2024	2022/2023		2023/2024	
				Абс. відхил.	Відн. відхил, %	Абс. відхил.	Відн. відхил, %
Чистий дохід	1 102 987	1 597 271	1 293 303	+494 284	+44.8	-303 968	-19.0
Собівартість	992 224	1 401 794	1 206 912	+409 570	+41.3	-194 882	-13.9
Валовий прибуток	110 763	195 477	86 391	+84 714	+76.5	-109 086	-55.8
Операційний результат	128 514	135 998	243 985	+7 484	+5.8	+107 987	+79.4
Фінансовий результат до оподаткування	-95 743	-159 450	28 088	-63 707	-66.5	+187 538	+117.6
Чистий результат	-95 743	-159 450	28 088	-63 707	-66.5	+187 538	+117.6

*Складено автором на основі [9, 13, 37]

Чистий дохід підприємства демонструє нерівномірну динаміку. У другому звітному році дохід зріс на 494 284 тис. грн, що відповідає приросту 44,8 %. Це свідчить про суттєве розширення обсягу реалізації або

зростання цінової складової. У третьому році обсяг чистого доходу знижується на 303 968 тис. грн, тобто на 19,0 %. Таким чином, підприємство проходить фазу швидкого зростання, після якої спостерігається корекція обсягів реалізації. Собівартість реалізованої продукції змінюється у схожому напрямі, однак темпи коливань дещо відрізняються від динаміки доходу. У другому році собівартість зросла на 409 570 тис. грн, або на 41,3 %, що дещо нижче темпів приросту чистого доходу. Це свідчить про певне розширення виробничого масштабу без пропорційного зростання витрат. У третьому році собівартість зменшується на 194 882 тис. грн, тобто на 13,9 %. Падіння витрат є менш інтенсивним, ніж зниження чистого доходу, отже навантаження витрат на одиницю доходу зростає, що негативно впливає на маржинальність.

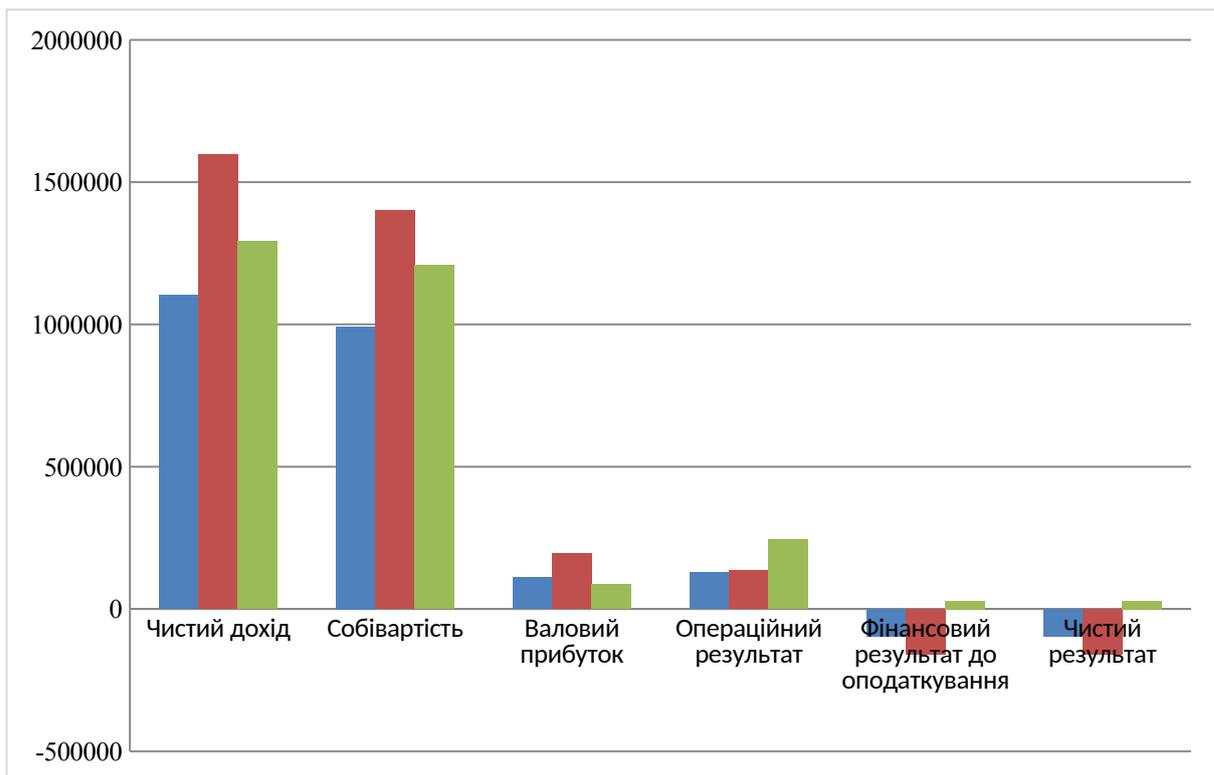


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів підприємства

*Складено автором на основі [9, 13, 37]

Валовий прибуток за аналізований період є нестабільним. У другому році він зростає з 110 763 до 195 477 тис. грн. Абсолютне зростання

становить 84 714 тис. грн, що відповідає 76,5 %. Така динаміка відображає позитивний ефект поєднання зростання доходів і контрольованого збільшення собівартості. У третьому році валовий прибуток істотно скорочується до 86 391 тис. грн. Зниження становить 109 086 тис. грн, або 55,8 %. Тобто підприємство втрачає більшу частину отриманого раніше приросту валового прибутку. Це є індикатором послаблення валової рентабельності та підвищення чутливості до змін реалізації й витрат. Операційний результат демонструє протилежну тенденцію порівняно з валовим прибутком. У другому році він зростає з 128 514 до 135 998 тис. грн, абсолютне відхилення становить 7 484 тис. грн, а темп приросту 5,8 %. У третьому році спостерігається різке поліпшення показника до 243 985 тис. грн. Операційний результат збільшується на 107 987 тис. грн, що відповідає приросту 79,4 %. Це означає, що за рахунок управління операційними витратами, іншими операційними доходами і витратами або структурою діяльності підприємству вдається покращити фінансовий результат від основної діяльності, навіть попри скорочення валового прибутку. Операційний сегмент діяльності працює із зростаючою ефективністю.

Фінансовий результат до оподаткування у перші два роки має від'ємне значення. Збиток у першому році становить 95 743 тис. грн, у другому році збільшується до 159 450 тис. грн. Абсолютне відхилення –63 707 тис. грн, що відповідає погіршенню на 66,5 %. Тобто у другому році збитковість посилюється. У третьому році ситуація змінюється принципово. Підприємство отримує прибуток до оподаткування у розмірі 28 088 тис. грн. Порівняно з попереднім роком це означає поліпшення фінансового результату на 187 538 тис. грн, що відображено у відносній зміні 117,6 %. Така динаміка свідчить про вихід із зони збитковості та перехід до прибуткової діяльності за підсумками звітного року.

Чистий фінансовий результат повторює динаміку фінансового результату до оподаткування, що означає відсутність суттєвого впливу

податкового навантаження на зміну знака й масштаб показника. У перших двох роках підприємство фіксує чистий збиток 95 743 та 159 450 тис. грн відповідно. У третьому році формується чистий прибуток у розмірі 28 088 тис. грн. Відповідно, підприємство не лише перекриває приріст збитку, а й переходить до позитивного фінансового результату. Це свідчить про значне покращення загальної фінансової ситуації наприкінці періоду.

Аналіз фінансових показників демонструє нерівномірну динаміку виручки та собівартості, що зумовлює коливання валового прибутку. Попри зниження доходів і послаблення валової рентабельності у третьому році, підприємство істотно покращує операційний результат завдяки ефективнішому управлінню витратами та операційними статтями. Найважливішою тенденцією є вихід зі збитковості: чистий фінансовий результат переходить від значних від'ємних значень до прибутку. Це свідчить про відновлення фінансової стійкості та наявність потенціалу для подальшого розвитку за умови стабілізації обсягів реалізації.

Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства дає змогу оцінити його ліквідність, платоспроможність, прибутковість та ділову активність у динаміці за 2022–2024 роки (табл. 2.5, рис. 2.3).

Показники ліквідності демонструють змішані тенденції. Поточна ліквідність знижується у 2023 році, що відображає зростання навантаження на оборотні активи, після чого у 2024 році зафіксоване незначне відновлення. Абсолютна ліквідність зростає протягом усього періоду, що пов'язано зі збільшенням грошових коштів і посиленням платоспроможності у короткостроковому вимірі. Швидка ліквідність і проміжний показник покриття формують спадну тенденцію, яка вказує на зменшення можливості покривати короткострокові зобов'язання без залучення запасів. Відношення грошових коштів до активів демонструє поступове посилення ліквідності, що свідчить про акумуляцію грошових ресурсів та помірне зростання фінансової гнучкості.

Таблиця 2.5

Динаміка ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності у 2022–2024 роках*

Показник	2022	2023	2024	Відносне відхилення 22–23, %	Відносне відхилення 23–24, %
Поточна ліквідність	97,9	82,1	83,3	-16,1	+1,5
Абсолютна ліквідність	0,3	1,6	2,3	+433,3	+43,8
Швидка ліквідність	41,6	40,0	30,1	-3,8	-24,8
Відношення грошових коштів до активів	0,2	0,8	1,3	+300,0	+62,5
Проміжний коефіцієнт покриття	41,6	40,0	29,2	-3,8	-27,0
Коефіцієнт автономії	30,9	30,6	29,8	-1,0	-2,6
Відношення чистого боргу до EBITDA	7,2	6,9	5,0	-4,2	-27,5
Покриття необоротних активів власним капіталом	60,8	53,0	54,9	-12,8	+3,6
ROA	-3,8	-6,3	1,0	-65,8	+115,9
Рентабельність власного капіталу	-10,8	-20,4	3,6	-88,9	+117,6
Рентабельність оборотних активів	-7,7	-14,9	2,3	-93,5	+115,4
Чиста маржа	-8,7	-10,0	2,2	-14,9	+122,0
ROTA	2,8	3,2	9,6	+14,3	+200,0
Валова рентабельність собівартості	11,2	13,9	7,2	+24,1	-48,2
Рентабельність операційних витрат	36,8	51,4	24,2	+39,7	-52,9
Чиста рентабельність витрат	9,9	7,6	15,6	-23,2	+105,3
Оборотність загальних активів	0,5	0,6	0,5	+20,0	-16,7
Оборотність дебіторської заборгованості	2,7	3,1	2,8	+14,8	-9,7

*Складено автором на основі [9, 13, 37]

Показники платоспроможності відображають стабільність і водночас певне зниження частки власного капіталу у структурі фінансування. Коефіцієнт автономії зменшується протягом двох років, але залишається близьким до початкових значень. Відношення чистого боргу до EBITDA поліпшується, що означає зниження боргового навантаження і покращення здатності підприємства генерувати операційний прибуток. Покриття

необоротних активів власним капіталом у 2023 році зменшується, однак у 2024 році відновлюється, що свідчить про зміцнення структури фінансування довгострокових активів.

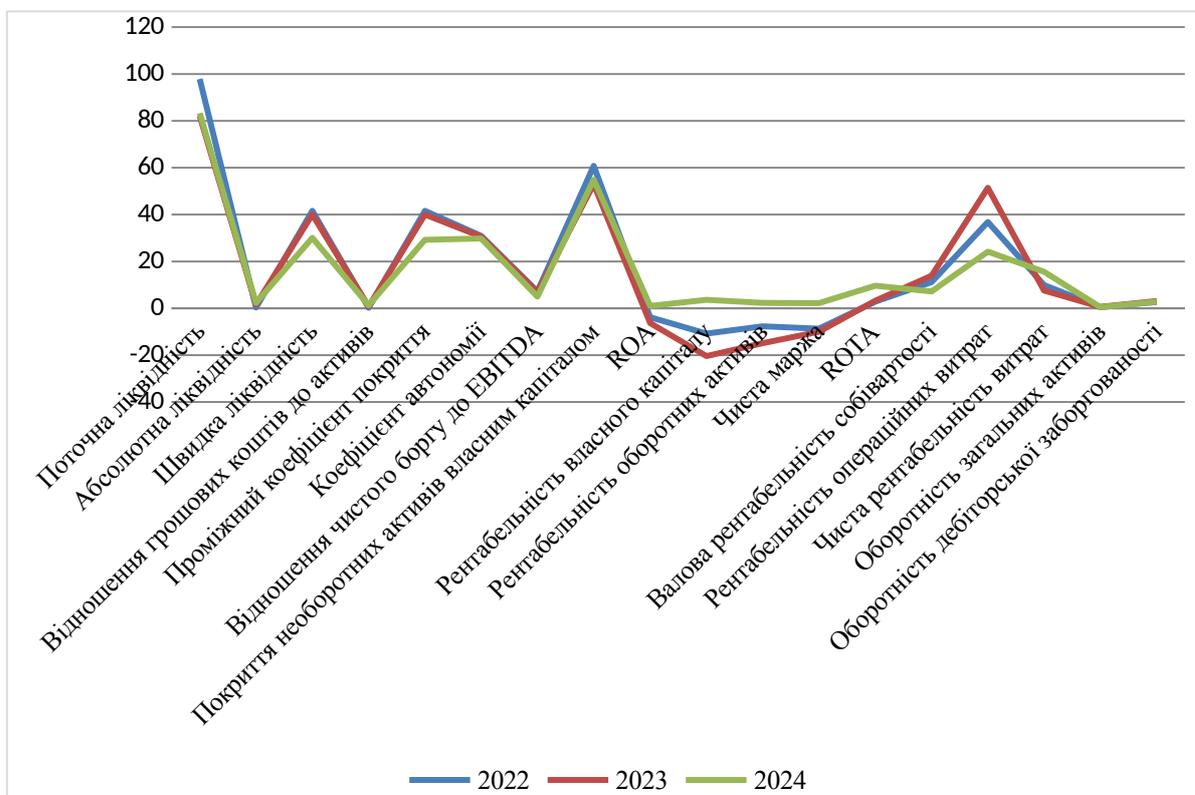


Рис. 2.3. Динаміка ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності у 2022–2024 роках*

*Складено автором на основі [9, 13, 37]

Показники прибутковості змінюються найбільш контрастно. У 2022–2023 роках рентабельність активів, власного капіталу, оборотних активів і чиста маржа є від’ємними, що свідчить про збиткову діяльність. У 2024 році ситуація принципово змінюється, і всі ці показники набувають позитивних значень, що підтверджує перехід підприємства до прибутковості. Значне зростання ROTA демонструє підвищення ефективності використання загальних активів. Валова рентабельність собівартості та рентабельність операційних витрат показують нерівномірні коливання, що пов’язані зі зміною структури витрат і динамікою доходів.

Чиста рентабельність витрат у 2024 році істотно зростає, відображаючи ефективніше управління витратами.

Показники ділової активності свідчать про стабільність у використанні активів, оскільки оборотність загальних активів у різні роки практично однакова. Оборотність робочого капіталу переходить у від'ємну площину, що вказує на дефіцит оборотних ресурсів і залежність від зовнішнього фінансування. Оборотність дебіторської заборгованості у 2023 році зростає, а у 2024 році дещо знижується, що пов'язано зі зміною інтенсивності розрахунків із покупцями.

Узагальнення показників дає підстави стверджувати, що підприємство проходить етап суттєвих трансформацій. Ліквідність укріплюється завдяки зростанню грошових коштів, платоспроможність стабілізується на тлі зниження боргового навантаження, а рентабельність у 2024 році переходить у позитивні значення. Показники ділової активності залишаються нестійкими, що свідчить про потребу в посиленні контролю за оборотним капіталом. Загальна динаміка характеризує підприємство як суб'єкта, який відновлює фінансову стійкість після періоду збитковості та формує потенціал для подальшого розвитку.

2.3 Структура комунікаційного процесу організації та оцінка його ефективності

Комунікаційний процес у ТОВ «УкрАгроКом» формується з урахуванням масштабів та складності діяльності підприємства. Компанія входить до інтегрованої аграрної корпорації «АгроВіста», що об'єднує рослинництво, тваринництво, елеваторні потужності, логістичний напрям і переробку зерна та цукрових буряків у кількох районах Кіровоградської та Дніпропетровської областей. Це означає розгалужену мережу виробничих підрозділів, центральний офіс у селі Голоківка та координацію з іншими підприємствами групи. За таких умов комунікація перетворюється на

ключовий механізм узгодження рішень між керівництвом групи, дирекцією ТОВ «УкрАгроКом», службами підтримки, виробничими кластерами, елеватором та логістичними підрозділами.

У структурі комунікаційного процесу доцільно розрізняти кілька взаємопов'язаних блоків. Перший пов'язаний зі стратегічним управлінням, коли дирекція підприємства отримує та трансформує управлінські сигнали групи «АгроВіста» у вигляді виробничих планів, бюджетів, стандартів якості, вимог до звітності. Другий стосується щоденного операційного управління польовими роботами, логістикою, тваринництвом, роботою елеватора «УкрАгроКом». Третій охоплює комунікацію служб підтримки – фінансів, бухгалтерії, відділу кадрів, юридичної служби, служби охорони праці – з лінійними керівниками та персоналом. Четвертий описує взаємодію підприємства із зовнішніми стейкхолдерами: постачальниками ресурсів, банками, громадами, місцевими органами влади.

Для аналізу структури інформаційних потоків у ТОВ «УкрАгроКом» доцільно подати основні напрями внутрішніх комунікацій в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні напрями внутрішніх комунікацій ТОВ «УкрАгроКом»*

Напрямок інформаційного потоку	Зміст основних повідомлень	Основні учасники	Канали та інструменти	Періодичність / регламентація
Стратегічні вертикальні зверху вниз	виробничі та фінансові плани на сезон, структура посівних площ, бюджетні ліміти, стандарти якості та безпеки, політики групи «АгроВіста»	засновники та керівництво групи, директор ТОВ «УкрАгроКом», керівники служб і кластерів	накази та розпорядження, положення, протоколи стратегічних нарад, електронні листи з додатками, презентаційні матеріали	щорічно під час формування виробничої програми, уточнення щоквартально, за потреби - позапланові наради
Управлінські вертикальні знизу вгору	звітність про виконання виробничих завдань, інформація про ризики (погодні, технологічні, ринкові), пропозиції щодо корекції планів, дані про	керівники кластерів, бригадири, головний агроном, головний інженер, служба логістики, елеватор	щоденні та щотижневі звіти у стандартизованих формах, електронні таблиці, доповідні записки, усні доповіді на	щоденно в період посівної та жнив, щотижня в міжсезоння, щомісяця - узагальнені аналітичні звіти

	використання ресурсів		оперативних нарадах	
--	-----------------------	--	---------------------	--

Продовження табл. 2.6

Операційні горизонтальні між виробничими підрозділами	узгодження графіків польових робіт, завантаження техніки, черговості відвантаження зерна на елеватор, забезпечення кормами тваринницьких комплексів	агрономічна служба, інженерна служба, логістика, елеватор, тваринницькі підрозділи, диспетчерська служба	виробничі наради, оперативні планерки, робочі чати, телефонні перемовини, внутрішні календарі робіт	щоденно у періоди пікових робіт, не рідше одного разу на тиждень в інші періоди
Комунікації служб підтримки з виробничими підрозділами	питання обліку та оплати праці, руху ТМЦ, договорів, претензійної роботи, охорони праці та техніки безпеки, навчання персоналу	бухгалтерія, фінансова служба, відділ кадрів, юридичний відділ, служба охорони праці, керівники підрозділів	регламенти, інструкції, кадрові накази, інформаційні листи, внутрішні тренінги, консультації, внутрішні інформаційні стенди	інформаційні розсилки щомісяця, інструктажі згідно з графіками, позапланові повідомлення у разі змін законодавства або внутрішніх правил
Комунікації з персоналом на рівні підрозділів	роз'яснення виробничих завдань, доведення змін у технології, інформування про вимоги до якості, обговорення проблем, збір пропозицій, обговорення результатів сезону	керівники кластерів, бригадири, майстри, оператори техніки, робітники полів та тваринницьких ферм	щоденні інструктажі перед зміною, локальні наради у підрозділах, стенди з візуалізацією показників, внутрішні опитування	щоденно перед початком змін, періодичні збори підрозділів (раз на місяць або за завершення етапів робіт)

*Складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури показує, що комунікаційний процес у ТОВ «УкрАгроКом» має чітко виражену вертикаль, пов'язану з інтеграцією підприємства до групи «АгроВіста», і розвинений горизонтальний вимір, необхідний для синхронізації роботи численних виробничих ланок. Стратегічні сигнали формуються на рівні групи компаній і транслуються у дирекцію ТОВ «УкрАгроКом», де перетворюються на конкретні завдання для агрономічної, інженерної, логістичної та тваринницької служб. Вертикальні потоки знизу вгору забезпечують керівництво реальними даними про стан полів, техніки, запасів зерна та кормів, що дозволяє

вчасно коригувати плани, особливо в умовах погодних коливань або логістичних обмежень. Горизонтальні комунікації відіграють особливо важливу роль у період посівної та збиральної кампанії. Узгодження графіка виходу техніки, роботи ремонтних бригад, планів відвантаження на елеватор «УкрАгроКом» чи інші елеваторні потужності групи потребує оперативного обміну інформацією між кількома службами. Якщо взаємодія між агрономами, логістами та елеватором не відлагоджена, виникають простої техніки, черги на прийманні зерна, перевантаження окремих ділянок, що знижує ефективність використання ресурсів. Саме тому на цьому рівні активно поєднуються усні інструктажі, короткі виробничі наради й електронні канали.

Комунікації служб підтримки з виробничими підрозділами формують адміністративну частину процесу. Вони забезпечують оформлення договорів, облік руху матеріалів і палива, контролюють дотримання вимог охорони праці, організують навчання персоналу. У структурі ТОВ «УкрАгроКом» ці служби фактично виконують роль внутрішнього сервісу, що транслює вимоги законодавства, політики групи та стандарти корпоративної культури у повсякденну діяльність підрозділів.

Окрему групу становлять комунікації керівників підрозділів із персоналом. Тут ключове значення має не лише зміст інформації, а й форма подання. Для працівників польових бригад чи тваринницьких ферм особливо важливі чіткі інструкції, наочні матеріали, зрозуміле пояснення причин змін у технологічних процесах. Комунікаційний процес на цьому рівні поєднує передачу завдань з елементами мотивації та підтримки, оскільки результати сезону залежать від злагодженої роботи команд у складних погодних та організаційних умовах.

Наступний аспект структури комунікаційного процесу на ТОВ «УкрАгроКом» пов'язаний з послідовністю етапів, через які проходить управлінська інформація у виробничо-збутовому циклі. З огляду на сезонний характер діяльності та розгалуженість потужностей групи

«АгроВіста» (рослинництво, елеватори, річковий термінал, цукровий завод, тваринництво), комунікації повинні підтримувати повний цикл від планування посівних площ до аналізу результатів сезону та формування планів на наступний рік. Для відображення послідовності етапів складемо табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Етапи комунікаційного процесу у виробничо-збутовому циклі ТОВ
«УкрАгроКом»*

Етап	Зміст інформації	Ключові відповідальні	Типові документи та інструменти
Планування виробничого сезону	аналіз результатів минулого сезону, формування структури посівів, планування обсягів виробництва, потреб у насінні, ЗЗР, добривах, паливі, узгодження планових показників із групою «АгроВіста»	директор ТОВ, головний агроном, головний економіст, керівники кластерів	протоколи стратегічних нарад, річні виробничі плани, бюджети, електронні таблиці з прогнозними показниками
Деталізація планів на рівні кластерів і підрозділів	розподіл площ між бригадами, планування графіка робіт, визначення потреб у техніці та персоналі, погодження відповідальних за ділянки	керівники кластерів, бригадири, агрономи кластерів, служба механізації	внутрішні розпорядження, оперативні плани-графіки, журнали обліку, схеми полів, робочі інструкції
Оперативне управління польовими роботами	щоденні завдання щодо посіву, внесення добрив, захисту рослин, корекція робіт з урахуванням погоди та стану посівів, повідомлення про відхилення	керівники кластерів, бригадири, агрономічна та інженерна служби, диспетчерська	оперативні наради, інструктажі перед зміною, щоденні звіти бригад, електронні журнали виконаних робіт
Координація логістики та роботи елеватора	плани відвантаження зерна з полів, графіки приймання на елеватор «УкрАгроКом» та інші потужності, інформація про заповненість складів, пріоритетність відвантажень	служба логістики, керівник елеватора, керівники кластерів, диспетчери	заявки на відвантаження, графіки руху транспорту, електронні системи обліку вантажів, звіти елеватора про приймання та відвантаження
Звітність і аналіз результатів сезону	підсумкові дані щодо врожайності, якості продукції, собівартості, використання ресурсів, оцінка дотримання технологічних карт, виявлення причин відхилень	директор ТОВ, головний агроном, головний економіст, керівники кластерів, служба контролю	сезонні звіти, аналітичні довідки, презентації з результатами, підсумкові виробничі наради, візуалізація показників у вигляді діаграм
Повернення інформації у плановий цикл	формулювання пропозицій щодо зміни структури посівів, оптимізації логістики, модернізації техніки, корекції системи мотивації, оновлення	керівництво ТОВ «УкрАгроКом», керівництво групи «АгроВіста», керівники служб	проекти оновлених регламентів, службові записки з пропозиціями, спільні робочі зустрічі, корпоративні документи

	внутрішніх регламентів		зі зміненими політиками
--	------------------------	--	-------------------------

*Складено автором на основі даних підприємства

Комунікаційний процес у ТОВ «УкрАгроКом» має циклічний характер. Інформація, що генерується на етапі підсумкового аналізу, повертається у систему планування й впливає на рішення наступного сезону. Саме завдяки цьому підприємство отримує можливість враховувати результати врожайності, завантаження елеваторних потужностей, логістичні обмеження, зміни кон'юнктури ринку та досвід взаємодії з персоналом.

У період активних польових робіт зростає роль оперативних усних та електронних комунікацій. Диспетчерська служба, агрономи та керівники кластерів мають швидко обмінюватися інформацією щодо стану полів, роботи техніки, потреб у ремонті, готовності елеватора приймати зерно. За відсутності відлагоджених каналів комунікації зростає ризик незбалансованого навантаження на техніку, простоїв транспорту, затримок у відвантаженні продукції, що безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства.

На етапі планування і підсумкового аналізу переважають документальні й аналітичні інструменти. Тут важливі структуровані звіти, аналітичні довідки, графіки та діаграми, що дозволяють керівництву оцінити ефективність використання земельного банку, технічних потужностей і кадрових ресурсів. У результаті комунікацій між рівнями управління та групою «АгроВіста» формується спільне бачення пріоритетів розвитку, зокрема щодо модернізації техніки, розвитку логістики або зміни структури посівів.

Внутрішні дослідження корпоративної культури у ТОВ «УкрАгроКом» засвідчили, що управлінська команда приділяє увагу розвитку внутрішнього інформування, формуванню системи цінностей, залученню персоналу до обговорення змін, використанню внутрішньої реклами та навчальних програм. Це означає, що комунікаційний процес

розглядається не лише як технічний механізм передавання вказівок, а як інструмент підвищення лояльності, залученості й відповідальності працівників.

Отже, можна зазначити, що структура комунікаційного процесу на ТОВ «УкрАгроКом» поєднує вертикальні та горизонтальні потоки, багаторівневу систему інструментів і чітку послідовність етапів у межах виробничо-збутового циклу. Це створює основу для подальшого виявлення проблемних ділянок у системі комунікацій, оцінювання їх впливу на ефективність діяльності підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної взаємодії.

Внутрішні комунікації ТОВ «УкрАгроКом» спираються на поєднання організаційно-розпорядчих процедур і комплексу інформаційних технологій, що забезпечують передавання, оброблення та зберігання даних між дирекцією, функціональними службами, виробничими кластерами, елеваторними потужностями та персоналом. Для аграрного підприємства з територіально розосередженими підрозділами саме цифрова інфраструктура значною мірою визначає швидкість реакції на зміни виробничої ситуації, прозорість управлінських рішень і можливості зворотного зв'язку.

Комунікаційні процеси підтримуються кількома групами інструментів, серед яких виділяються корпоративна електронна пошта та офісні сервіси, облікові й документообіг-системи, спеціалізовані платформи планування агровиробництва, логістичні та елеваторні рішення, мобільний зв'язок і корпоративні месенджери, внутрішні інформаційні ресурси та засоби візуалізації даних. Характеристика цих груп наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Інструменти та інформаційні технології внутрішніх комунікацій ТОВ
«УкрАгроКом»*

Група інструментів	Приклади програмних продуктів та сервісів	Сфера використання у внутрішніх комунікаціях
Корпоративна електронна пошта та офісні сервіси	Microsoft Outlook / Exchange, корпоративні адреси Gmail (Google Workspace), Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint), хмарні сховища OneDrive, Google Drive	обмін планами, протоколами нарад, наказами, звітами між дирекцією, службами, кластерами, пересилання проектів договорів і внутрішніх регламентів
Облікові та документообіг-системи	конфігурації BAS (BAS Бухгалтерія, BAS ERP та інші рішення групи), система електронного документообігу М.Е.Дос, модулі клієнт-банку в інтернет-банкінгу	інформаційний обмін між бухгалтерією, фінансовою службою, керівництвом і виробничими підрозділами щодо платежів, розрахунків із контрагентами, руху матеріальних ресурсів, подання звітності
Системи планування та моніторингу агровиробництва	спеціалізовані платформи Soft.Farm, AgroOnline, Cropio, інші ГІС-рішення для агросектору, електронні карти полів	інформаційна взаємодія між агрономами, керівниками кластерів, інженерною та логістичною службами під час планування структури посівів, контролю виконання технологічних операцій, формування завдань для механізаторів
Логістичні та елеваторні ІТ-рішення	облікові програми елеватора, електронні журнали приймання, зберігання й відвантаження зерна, модулі планування руху транспорту	координація між службою логістики, керівниками кластерів, елеваторними потужностями, формування графіків відвантажень, контроль заповненості складів і виконання контрактів
Мобільний зв'язок та корпоративні месенджери	мобільний голосовий зв'язок, робочі чати у Viber, Telegram, WhatsApp	оперативна координація завдань між директорами кластерів, агрономами, бригадирами, механіками, водіями, передавання термінових повідомлень щодо зміни черговості робіт, поломок техніки, дорожньої ситуації, черг на елеваторі
Внутрішні інформаційні ресурси та засоби візуалізації	внутрішній портал або SharePoint, спільні мережеві папки, інформаційні стенди, діаграми й графіки в Excel, панелі показників на базі Power BI	поширення положень, посадових інструкцій, технологічних карт, вимог охорони праці, візуальне подання показників врожайності, витрат, продуктивності підрозділів

*Складено автором на основі даних підприємства

Внутрішній комунікаційний простір ТОВ «УкрАгроКом» формується через взаємодію декількох інформаційних контурів. Поштові сервіси та офісні програми концентрують стратегічні і тактичні управлінські повідомлення та підтримують формалізацію рішень на рівні дирекції і функціональних служб. Облікові та документообіг-системи відображають фінансово-економічний вимір комунікацій, забезпечують зв'язок між первинною інформацією на рівні підрозділів і агрегованими показниками для керівництва. Системи планування агровиробництва, логістичні та елеваторні рішення поєднують інформацію про стан полів, роботу техніки, обсяги перевезень і відвантажень, що дає змогу зменшити кількість неузгоджених рішень, оптимізувати завантаження машинно-тракторного парку, скоротити простої.

Мобільний зв'язок і месенджери, у свою чергу, забезпечують оперативний вимір комунікацій. Саме через них проходять повідомлення, що потребують негайної реакції, що особливо важливо в умовах сезонних пікових навантажень. Внутрішні інформаційні ресурси та візуалізаційні засоби виконують функцію закріплення регламентів та результатів діяльності, роблять управлінські сигнали більш зрозумілими для різних категорій персоналу.

Рівень використання окремих груп інформаційних технологій у внутрішніх комунікаціях ТОВ «УкрАгроКом» оцінюється за п'ятибальною шкалою. Під час оцінювання враховується широта застосування, регулярність використання, ступінь інтегрованості з іншими системами та вплив на організацію інформаційних потоків. Зведені результати подано в таблиці 2.9. Сукупність наведених характеристик свідчить, що ТОВ «УкрАгроКом» має сформовану цифрову основу внутрішніх комунікацій. Найвищий рівень розвитку демонструють корпоративні поштові сервіси, офісні програми, облікові та документообіг-системи, а також мобільний зв'язок і корпоративні месенджери. Саме ці інструменти забезпечують основний обсяг управлінських, фінансових і оперативних повідомлень.

Таблиця 2.9

Рівень використання інформаційних технологій у внутрішніх
комунікаціях ТОВ «УкрАгроКом»*

Група ІТ-інструментів	Рівень використання, балів 1-5	Характеристика стану використання
Корпоративна електронна пошта та офісні сервіси	4	пошта і офісні програми застосовуються повсюдно для підготовки, погодження та розсилання документів, сформовано стійку практику роботи з електронними файлами і корпоративними скриньками
Облікові та документообіг-системи	4	конфігурації BAS і M.E.Doc повністю забезпечують потреби бухгалтерії та фінансової служби, дані цих систем використовуються керівництвом і службами для прийняття рішень, зберігається потенціал глибшої інтеграції з виробничими модулями
Системи планування агровиробництва	3	платформи планування і моніторингу полів застосовуються у роботі агрономічної служби та керівників кластерів, окремі операції ще дублюються у паперових журналах, що зменшує оперативність узагальнення даних
Логістичні та елеваторні ІТ-рішення	3	облік операцій елеватора і планування транспортних перевезень здійснюється в електронному форматі, інтеграція з фінансовими та виробничими показниками потребує подальшого посилення
Мобільний зв'язок і корпоративні месенджери	4	мобільний зв'язок і робочі чати забезпечують постійний оперативний обмін інформацією між керівниками і виконавцями, прийняття оперативних рішень переважно спирається на ці канали
Внутрішні інформаційні ресурси та візуалізація показників	3	функціонують внутрішній портал, спільні папки, інформаційні стенди, використовуються графіки і діаграми для відображення результатів, проте потенціал візуалізації показників для персоналу використовується не повністю

*Складено автором на основі даних підприємства

Системи планування агровиробництва, логістичні та елеваторні рішення, внутрішні інформаційні ресурси і візуалізація показників уже інтегровані в комунікційне середовище, але мають відчутний резерв посилення. Подальший розвиток цих елементів створює підґрунтя для підвищення прозорості інформаційних потоків, зміцнення узгодженості дій підрозділів і посилення впливу комунікцій на результативність діяльності

підприємства.

Для оцінки ефективності комунікаційних процесів ТОВ «УкрАгроКом» доцільно використати метод експертної бальної оцінки за сукупністю критеріїв. Кожен критерій відображає окремий вимір ефективності комунікацій, має вагу у загальній оцінці та оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 означає низький рівень, а 5 – високий. На основі зважених балів обчислюється інтегральний показник ефективності комунікаційного процесу.

Таблиця 2.10

Оцінювання ефективності комунікаційних процесів ТОВ
«УкрАгроКом» за критеріями*

№	Критерій	Вага, w_i	Бальна оцінка, b_i	Зважений бал $w_i \cdot b_i$	Коментар до оцінки
1	Прозорість і повнота інформаційних потоків	0,20	4	0,80	Основні рішення документуються, звітність стабільна, є перевантаження інформацією для середньої ланки
2	Оперативність доведення рішень до підрозділів	0,20	4	0,80	У сезонних піках рішення доводяться швидко через наради, телефон, робочі чати
3	Узгодженість і вертикальних і горизонтальних комунікацій	0,20	4	0,80	Стратегічні сигнали від групи транслуються через дирекцію, горизонтальна взаємодія залежить від особистих контактів
4	Розвиненість зворотного зв'язку	0,15	3	0,45	Звіти і доповіді керівників підрозділів регулярні, але зворотний зв'язок від рядового персоналу слабо формалізований
5	Використання електронних інструментів	0,15	3	0,45	Застосовуються електронна пошта, таблиці, месенджери, проте немає єдиного регламенту щодо каналів
6	Мотиваційна та інформаційна складова для персоналу	0,10	3	0,30	Результати сезону доводяться до керівників, прозорість для рядових працівників обмежена, візуалізація показників недостатня

*Складено автором

Інтегральну оцінку ефективності комунікаційного процесу було визначено за формулою:

$$I_{\text{ком}} = \sum (w_i \cdot b_i),$$

де w_i – вага i -го критерію (сума всіх ваг дорівнює 1),

b_i – бальна оцінка i -го критерію (від 1 до 5),

n – кількість критеріїв.

На основі наведених значень інтегральний показник ефективності комунікаційного процесу на підприємстві становить:

$$I_{\text{ком}} = 0,20 \cdot 4 + 0,20 \cdot 4 + 0,20 \cdot 4 + 0,15 \cdot 3 + 0,15 \cdot 3 + 0,10 \cdot 3 = 3,60.$$

Максимальне можливе значення становить 5,0 бала, відповідно фактичний рівень можна трактувати як 3,6 бала із 5,0, тобто 72 % від максимальної оцінки.

Таблиця 2.10

Інтерпретація інтегрального показника ефективності комунікацій*

Діапазон значень $I_{\text{ком}}$	Характеристика рівня ефективності
1,0–2,5	Низький рівень ефективності, системні проблеми в інформаційних потоках і зворотному зв'язку
2,5–3,5	Задовільний рівень, окремі елементи працюють стабільно, але структурні недоліки впливають на результати
3,5–4,5	Достатній рівень, комунікаційна система загалом працює, є окремі вузькі місця, що потребують удосконалення
4,5–5,0	Високий рівень ефективності, комунікації підтримують стратегію та операційну діяльність з мінімальними втратами інформації

*Складено автором

За отриманим значенням 3,6 бала комунікаційні процеси ТОВ «УкрАгроКом» можна віднести до достатнього рівня ефективності. Це означає, що система комунікацій у цілому забезпечує виконання управлінських функцій та координацію виробничих і логістичних процесів, але окремі компоненти потребують посилення. Насамперед ідеться про формалізацію зворотного зв'язку від рядового персоналу,

упорядкування використання електронних каналів та розширення практик візуалізації результатів роботи підрозділів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «УКРАГРОКОМ»

3.1 Проблеми та потенціал удосконалення комунікаційного процесу

Оцінювання структури й ефективності комунікаційного процесу ТОВ «УкрАгроКом» показало, що система внутрішньої взаємодії забезпечує узгодження основних управлінських рішень, підтримує вертикальні зв'язки з групою «АгроВіста» та горизонтальну координацію між виробничими, логістичними й сервісними підрозділами. Інтегральний показник ефективності комунікаційного процесу становить 3,6 бала за п'ятибальною шкалою, що відповідає достатньому рівню функціонування з наявністю виразних зон удосконалення. Разом з перевагами виявлено низку проблем, пов'язаних з перевантаженістю інформаційних потоків, частковою персоніфікацією горизонтальних зв'язків, недостатньою формалізацією зворотного зв'язку, нерівномірною регламентацією електронних каналів та обмеженою прозорістю результатів діяльності для рядового персоналу. Ці аспекти не блокують роботу комунікаційної системи, проте знижують її керованість та вплив на фінансово-економічні результати підприємства.

У межах проведеного аналізу виокремлено кілька груп проблем. Систематизація проблем комунікаційного процесу представлена в табл. 3.1. Перша група пов'язана зі структурою інформаційних потоків. Хоча основні рішення документуються й звітність має стабільний характер, для менеджерів середньої ланки зафіксоване перевантаження інформацією. Це проявляється у великій кількості листів, звітів, розсилок і доручень, що

потребують опрацювання в обмежений час. За відсутності чіткого поділу на обов'язкові до негайного виконання повідомлення та інформаційні матеріали формуються ризики втрати пріоритетів, затримок з виконанням завдань, зростання емоційної напруги управлінців.

Таблиця 3.1

Основні проблеми організаційної комунікації ТОВ «УкрАгроКом»*

Сфера комунікацій	Сутність проблеми	Прояв у діяльності підприємства
Структура інформаційних потоків	перевантаження управлінців середньої ланки обсягом повідомлень і звітів	велика кількість листів, звітів, доручень, що надходять різними каналами, складність виокремлення пріоритетних сигналів, зростання ризику інформаційних втрат та затримок
Вертикальні та горизонтальні зв'язки	персоніфікований характер значної частини горизонтальної взаємодії	координація між агрономічною, логістичною, інженерною та елеваторною службами значною мірою залежить від неформальних домовленостей між окремими керівниками
Зворотний зв'язок	слабка формалізація зворотного зв'язку від рядового персоналу	регулярні звіти керівників підрозділів поєднуються з обмеженим надходженням структурованої інформації від працівників бригад, тваринницьких ферм, елеваторних змін
Використання електронних каналів	відсутність єдиного регламенту використання пошти, месенджерів та електронних файлів	дублювання інформації в різних каналах, розмитість правил, у яких випадках рішення фіксуються документально, а в яких залишаються у межах чатів або телефонних розмов
Мотиваційно-інформаційний вимір	обмежена прозорість результатів діяльності для рядових працівників та недостатня візуалізація показників	головні підсумки сезону доводяться до керівників, тоді як виконавці рідко бачать систематизовані дані щодо врожайності, використання ресурсів, фінансових результатів підрозділів
Інформаційно-технологічна інтеграція	нерівномірний рівень цифровізації окремих процесів та часткова фрагментація IT-рішень	збереження паперових журналів паралельно з електронними системами, неповна інтеграція логістичних і елеваторних програм з обліковими та аналітичними модулями, недостатнє використання внутрішнього порталу та інструментів візуалізації

*Складено автором

Друга група проблем стосується взаємодії вертикальних та горизонтальних комунікацій. Стратегічні сигнали від групи «АгроВіста» проходять через дирекцію ТОВ «УкрАгроКом» і доводяться до кластерів та служб, проте горизонтальна взаємодія значною мірою спирається на особисті контакти між керівниками підрозділів. Це зумовлює залежність якості координації від індивідуальних комунікативних стилів, досвіду і неформальних зв'язків, що не повністю відповідає вимогам до стандартизованої організаційної комунікації у великій структурі.

Третя група торкається зворотного зв'язку. Звіти й доповіді керівників підрозділів мають регулярний характер, проте зворотний зв'язок від рядового персоналу описаний як слабо формалізований. Це означає, що працівники польових бригад, тваринницьких комплексів, елеваторних змін та логістики обмежено залучені до системного інформування керівництва про проблеми, пропозиції та ризики, які вони бачать безпосередньо на робочих місцях. За таких умов частина інформації про «вузькі місця» виробництва, організації праці та логістики залишається на рівні неформальних обговорень і не потрапляє до аналітичних матеріалів.

Четверта група стосується використання електронних інструментів. На підприємстві застосовуються електронна пошта, табличні файли, месенджери, однак відсутній єдиний регламент щодо доцільності використання того чи іншого каналу в різних ситуаціях. Це спричиняє дублювання повідомлень, змішування службових і робочих чатів, розмитість відповідальності за фіксацію рішень, ухвалених у неформальних електронних комунікаціях.

П'ята група охоплює мотиваційно-інформаційний аспект. Результати сезону та ключові показники доводяться до рівня керівників, тоді як прозорість інформації для рядових працівників є обмеженою, візуалізація показників недостатня. За правильно налаштованої комунікаційної системи показники врожайності, продуктивності, економії ресурсів, рівня

простоїв та браку мали б бути представлені у формі, яка зрозуміла виконавцям та пов'язана з їх особистою відповідальністю й винагородою.

Аналіз інформаційно-технологічної основи комунікацій показав, що корпоративні поштові сервіси, офісні програми, облікові та документообіг-системи використовуються на високому рівні, тоді як системи планування агровиробництва, логістичні та елеваторні рішення, внутрішні інформаційні ресурси й візуалізація показників мають виразний резерв розвитку. Частина операцій на рівні кластерів ще дублюється в паперових журналах, інтеграція логістичних та елеваторних даних із фінансовими модулями потребує посилення, потенціал внутрішнього порталу й візуалізації показників для персоналу реалізований не повністю.

Проблеми комунікаційного процесу ТОВ «УкрАгроКом» мають комплексний характер і не обмежуються окремою ланкою. Перевантаження інформаційних потоків поєднується з персоніфікацією горизонтальної взаємодії, що підвищує ризики «вузьких місць» у періоди сезонних піків, коли значення швидких і точних комунікацій особливо високе. Недостатня формалізація зворотного зв'язку та обмежена прозорість результатів для рядового персоналу знижують потенціал залученості працівників до досягнення виробничих і фінансових цілей.

Нерівномірне використання електронних інструментів і часткова фрагментація інформаційно-технологічної бази ускладнюють формування єдиного інформаційного простору. Це відображається не лише на організації комунікацій, а й на швидкості отримання аналітичних даних, що важливо для управління ліквідністю, оборотним капіталом, логістикою та операційними витратами, показники яких детально проаналізовані у попередньому розділі.

Виявлені проблемні зони водночас формують резерви розвитку комунікаційної системи ТОВ «УкрАгроКом». Оскільки базова структура вертикальних і горизонтальних зв'язків, а також інформаційно-технологічна інфраструктура вже сформовані, резерви пов'язані переважно

з поглибленням регламентації, посиленням інтеграції наявних рішень та розширенням участі персоналу у зворотному зв'язку.

Резерви підвищення результативності комунікаційної системи пов'язуються насамперед з упорядкуванням структури інформаційних потоків. Удосконалення системи звітності, поява стислих аналітичних зведень для керівників середньої ланки, чіткий поділ повідомлень за пріоритетністю і терміновістю дають змогу зменшити перевантаження, вивільнити час управлінців для аналітичної роботи та ухвалення рішень. Опора на вже сформовану практику документування рішень і на стабільну систему звітності створює підґрунтя для такого перегляду форматів і каналів інформування.

Вагоме значення має посилення формалізації горизонтальної взаємодії між агрономічною, логістичною, інженерною службами та елеватором у період посівної і жнив. Заміна переважно персоніфікованих контактів чіткіше прописаними процедурами узгодження графіків робіт, відвантажень, використання техніки, регулярні короткі координаційні наради з фіксацією рішень, стандартизовані форми заявок на транспорт і приймання зерна на елеватор знижують залежність координації від неформальних домовленостей і підвищують передбачуваність спільних дій підрозділів. Окремий напрям удосконалення пов'язується з розвитком системи зворотного зв'язку. Формалізація механізмів збору пропозицій і зауважень від працівників, у тому числі сезонних, проведення регулярних обговорень результатів на рівні бригад і кластерів, запровадження доступних анкет або опитувальних форм перетворює накопичений практичний досвід на повноцінне джерело управлінських рішень. За таких умов комунікаційний процес перестає обмежуватися одностороннім доведенням завдань і набуває рис двосторонньої взаємодії між керівництвом та виконавцями.

Подальший розвиток потребує впорядкування використання електронних каналів. Внутрішні правила, які визначають, які рішення

обов'язково фіксуються у вигляді службових записок або протоколів, а які можуть залишатися в площині обговорень у месенджерах, формують чіткіші межі між формальними і неформальними комунікаціями. Це знижує ризик втрати важливої інформації, дозволяє однозначно ідентифікувати відповідальних і строки виконання завдань, а використання корпоративної пошти, внутрішнього порталу та робочих чатів у взаємодоповнювальному режимі створює більш структурований цифровий простір.

Перспективним напрямом виступає розширення прозорості результатів для персоналу і розвиток візуалізації показників. Наявні діаграми, графіки, панелі показників, що відображають фінансові та виробничі результати, доцільно адаптувати до інформаційних потреб різних категорій працівників. Виведення ключових показників врожайності, використання пального, рівня браку, виробничих простоїв на інформаційні стенди та внутрішні ресурси підсилює мотиваційний вплив комунікацій і встановлює зрозумілий зв'язок між щоденними операціями і підсумковими результатами сезону.

Суттєвий потенціал зосереджується також в інформаційно-технологічній інтеграції. Перехід від паперових журналів до повністю електронного формату, поглиблення зв'язків між системами планування агровиробництва, логістичними та елеваторними рішеннями й обліковими та аналітичними модулями посилює здатність комунікаційної системи забезпечувати керівництво актуальними даними. Скорочується часовий проміжок між виникненням події і її відображенням у звітності, що має принципове значення для управління ліквідністю, оборотними активами, кредитним навантаженням і фінансовою стійкістю підприємства.

Узагальнення проблем і відповідних резервів доцільно подати у таблиці 3.2. Резерви розвитку комунікаційного процесу концентруються у трьох площинах. Перша пов'язана з організаційною регламентацією, де основна увага приділяється оптимізації інформаційних потоків,

формалізації горизонтальної координації та зворотного зв'язку. Друга стосується нормативного упорядкування використання електронних каналів і підвищення прозорості результатів для персоналу. Третя площина описує цифрову інтеграцію, яка забезпечує швидкий доступ до даних для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.2

Резерви підвищення ефективності комунікаційного процесу ТОВ
«УкрАгроКом»*

Проблемне поле	Спрямованість розвитку
Перевантаження інформаційних потоків для менеджерів середньої ланки	оптимізація форм звітності та розсилок, виокремлення стислих аналітичних зведень, поділ повідомлень за рівнем пріоритетності і терміновості
Персоніфікований характер частини горизонтальних комунікацій	формалізація процедур координації між службами, запровадження стандартизованих форм заявок, протоколів оперативних нарад, чітка фіксація відповідальних
Слабка формалізація зворотного зв'язку від рядового персоналу	запровадження регулярних обговорень результатів на рівні підрозділів, використання опитувальних форм, систематичний збір пропозицій і зауважень працівників
Відсутність єдиного регламенту використання електронних каналів	розроблення внутрішніх правил використання корпоративної пошти, месенджерів і внутрішнього порталу, визначення вимог до документального закріплення рішень
Обмежена прозорість результатів для виконавців та слабка візуалізація показників	розширення практик візуалізації показників врожайності, витрат, браку та простоїв, адаптація інформаційних матеріалів до потреб різних категорій персоналу
Часткова фрагментація інформаційно-технологічних рішень	поглиблення інтеграції систем планування, логістики, елеваторного обліку з фінансовими й аналітичними модулями, переведення залишкових паперових журналів у електронну форму

*Складено автором

Отже, реалізація зазначених резервів дає змогу зміцнити позиції ТОВ «УкрАгроКом» як суб'єкта аграрного ринку, який поєднує розвинену виробничо-логістичну інфраструктуру з ефективною комунікаційною системою. Підвищення якості внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на координацію польових робіт, використання техніки, логістику, управління витратами та фінансовими потоками, що підтверджується

структурою фінансових показників і динамікою рентабельності, проаналізованими у попередньому розділі.

3.2 Розробка заходів щодо вдосконалення комунікаційного процесу

Виявлені проблеми та резерви дозволяють сформувавши цілісну програму вдосконалення комунікаційного процесу ТОВ «УкрАгроКом». Мета програми полягає у тому, щоб перетворити наявну систему внутрішніх зв'язків на послідовно організований процес, який підтримує управління виробничими, логістичними та фінансовими рішеннями, підсилює залученість персоналу і спирається на сучасні інформаційні технології.

Запропоновані заходи охоплюють три групи змін:

- організаційно-регламентаційні дії, що впорядковують інформаційні потоки та ролі учасників комунікацій;
- технологічні рішення, які забезпечують єдиний цифровий простір для даних і повідомлень;
- кроки, спрямовані на розвиток комунікаційної культури, зворотного зв'язку та участі персоналу.

Організаційний рівень побудови комунікацій визначає, хто, коли і в якій формі передає інформацію, як фіксуються управлінські рішення, яким чином контролюється виконання доручень. Для ТОВ «УкрАгроКом» першочерговим є перегляд структури звітності, формалізація горизонтальної координації між ключовими службами та закріплення процедур зворотного зв'язку. Комплекс організаційно-регламентаційних заходів можна подати у вигляді таблиці 3.3. Організаційно-регламентаційні заходи спрямовані передусім на усунення перевантаження управлінців інформацією, зменшення залежності від неформальних контактів, підвищення передбачуваності та прозорості обміну даними.

Додатковий ефект полягає у тому, що кожний вид інформації отримує чітко визначений носій звіт, протокол, заявка, що полегшує аудит і подальший аналіз рішень.

Таблиця 3.3

Організаційно-регламентаційні заходи щодо вдосконалення
комунікацій ТОВ «УкрАгроКом»*

Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний результат	Строк	Відповідальні
Оптимізація управлінської звітності	перегляд переліку звітів, запровадження стислих аналітичних зведень для керівників кластерів і служб, узгодження єдиних шаблонів	зменшення дублювання інформації, скорочення часу на підготовку звітів, підвищення зрозумілості управлінських сигналів	до 6 місяців	дирекція, економічний відділ, служба планування
Поділ повідомлень за пріоритетністю	встановлення категорій повідомлень термінові, важливі, інформаційні, запровадження єдиного позначення у темах листів і заголовках документів	швидке виокремлення найважливіших сигналів, скорочення ризику пропуску критичних завдань	до 6 місяців	дирекція, IT-служба
Регламентація нарад	розроблення положення про виробничі, координаційні та стратегічні наради, визначення періодичності, складу учасників, форм протоколювання	стабільний формат обговорення питань, чітка фіксація рішень, зниження хаотичності комунікацій	3-6 місяців	дирекція, апарат управління, керівники служб
Стандартизація заявок між службами	підготовка єдиних форм заявок на транспорт, техніку, приймання зерна, ремонтні роботи, матеріальні ресурси	прозорий рух заявок, зрозумілий статус виконання, менше неформальних домовленостей	6-9 місяців	служба логістики, агрономічна служба, інженерна служба, елеватор
Регламентація відповідальності за доведення рішень	закріплення у посадових інструкціях обов'язку конкретних посадових осіб доводити рішення до визначених груп працівників, із зазначенням каналів	зниження ризику інформаційних розривів, чітке розуміння, хто відповідає за поінформованість персоналу	6-9 місяців	служба управління персоналом, керівники підрозділів
Формалізація зворотного зв'язку	впровадження коротких форм зворотного зв'язку після пікових періодів посівної та жнив, регулярні обговорення результатів у бригадах і кластерах	систематизоване отримання пропозицій та зауважень від виконавців, вчасне виявлення проблемних ділянок	6-12 місяців	дирекція, служба управління персоналом, керівники кластерів

*Складено автором

Технологічна складова комунікаційного процесу ТОВ «УкрАгроКом» вже спирається на використання облікових систем, електронної пошти, спеціалізованих платформ агровиробництва, логістичних та елеваторних рішень. Резерв полягає у посиленні інтеграції між цими інструментами, переведенні залишкових паперових процесів в електронний формат і впровадженні механізмів автоматизованої звітності.

Пріоритетні технологічні проекти доцільно згрупувати у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Пріоритетні IT-проекти підтримки комунікаційного процесу*

Проект	Зміст проекту	Очікуваний ефект	Строк	Відповідальні
Електронні журнали польових робіт	створення електронних форм для обліку виконання операцій у полях із доступом для агрономів, бригадирів та керівників кластерів	оперативний доступ до інформації про виконання робіт, відмова від дублювання паперових і електронних записів	до 12 місяців	агрономічна служба, IT-служба
Інтеграція систем планування і обліку	налаштування передачі даних між платформами планування агровиробництва, логістичними модулями та конфігураціями BAS	єдине інформаційне поле для виробничих і фінансових рішень, узгодженість показників у звітності	12-18 місяців	IT-служба, фінансовий директор, служба логістики
Автоматизовані управлінські звіти	розроблення автоматизованих звітів у BI-системі на основі даних облікових та виробничих систем	скорочення часу підготовки аналітичних матеріалів, доступність актуальних показників для керівництва	9-15 місяців	економічний відділ, IT-служба
Єдиний внутрішній портал	впорядкування та розвиток внутрішнього порталу для розміщення регламентів, інструкцій, візуальних матеріалів з показниками	централізоване джерело інформації для працівників, зниження залежності від розпорошених файлів і неофіційних каналів	6-12 місяців	IT-служба, служба управління персоналом
Стандарти електронного документообігу	розроблення вимог до назв файлів, структури папок, порядку	спрощення пошуку інформації, зменшення ризику	до 6 місяців	IT-служба, апарат управління

	зберігання документів у хмарних сховищах	втрати документів, підвищення дисципліни електронної комунікації		
--	--	--	--	--

*Складено автором

Інтегровані системи дозволяють уникнути суперечливих цифр у звітах, зводять до мінімуму ручний перенос даних, підвищують частоту оновлення управлінської інформації. Єдиний внутрішній портал і стандартизований електронний документообіг, у свою чергу, забезпечують прозорі «точки доступу» до регламентів, інструкцій та аналітичних матеріалів. Окремий блок заходів стосується комунікаційної культури та залучення працівників. Навіть за розвиненої ІТ-інфраструктури ефективність комунікацій залежить від того, як менеджери й виконавці сприймають вимоги до обміну інформацією, чи вміють коректно формулювати повідомлення і працювати зі зворотним зв'язком.

Для ТОВ «УкрАгроКом» доцільно сформувати цілеспрямовану програму розвитку комунікаційної компетентності менеджерів та основних працівників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Програма розвитку комунікаційної компетентності менеджерів*

Напрямок підготовки	Зміст навчання	Цільова аудиторія	Очікуваний результат
Управлінські комунікації	техніка постановки завдань, правила формулювання письмових повідомлень і протоколів, ведення нарад	керівники кластерів, керівники служб, бригадири	підвищення зрозумілості управлінських сигналів, зниження кількості неточностей і повторних пояснень
Робота зі зворотним зв'язком	методи збору пропозицій і зауважень, обробка й узагальнення сигналів знизу, конструктивне обговорення помилок	керівники підрозділів, майстри, бригадири	формування стійкої практики двосторонньої комунікації, зростання довіри до керівництва
Використання електронних каналів	правила ділового листування електронною поштою, робота з робочими чатами, розмежування службових та неформальних комунікацій	адміністративний персонал, керівники, диспетчери	впорядковане використання електронних каналів, зниження інформаційного шуму, підвищення дисципліни в листуванні

Візуалізація показників	читання і тлумачення діаграм, робота з панелями показників, пов'язування персональних і групових результатів з індикаторами підприємства	керівники кластерів, економісти, лінійні менеджери	свідоме використання даних у щоденних управлінських рішеннях, підсилення мотиваційного ефекту інформації
-------------------------	--	--	--

*Складено автором

У межах цієї програми доцільно поєднати короткі тренінги, внутрішні семінари, наставництво для новопризначених керівників. Важливо, щоб навчальні активності були підкріплені зміною процедур і регламентів, інакше нові навички не закріпляться у повсякденній практиці. Додатковий інструмент зміцнення комунікаційної культури - запровадження показників оцінювання якості комунікацій для керівників. Йдеться не про формальну систему штрафів, а про включення у щорічну оцінку елементів, пов'язаних з комунікаційною поведінкою.

Таблиця 3.6

Показники моніторингу якості комунікацій ТОВ «УкрАгроКом»*

Показник	Зміст вимірювання	Джерело даних
Своєчасність доведення рішень	частка управлінських рішень, доведених до відповідних підрозділів у визначений строк	протоколи нарад, журнали розсилок, службові записки
Повнота виконання доручень	частка доручень, виконаних у повному обсязі без потреби додаткових уточнень	звіти підрозділів, результати вибіркового перевірок
Активність зворотного зв'язку	кількість конструктивних пропозицій і зауважень, що надійшли від підрозділів за період, частка пропозицій, які опрацьовані	протоколи виробничих зборів, анкети, електронні форми
Дотримання регламентів електронної комунікації	частка листів і документів, оформлених відповідно до стандартів, кількість випадків порушення правил використання робочих чатів	вибірковий аудит електронного листування, внутрішні звіти IT-служби
Доступність інформації для персоналу	частка працівників, які підтвердили, що знають, де знайти регламенти, інструкції і показники діяльності підрозділу	результати опитувань, дані внутрішніх досліджень

*Складено автором

Моніторинг цих показників дозволяє оцінювати темпи змін, й коригувати окремі елементи програми розвитку комунікаційного процесу.

Для успішної реалізації запропонованих заходів важливо дотримуватися послідовності дій. Дорожня карта відображає логіку переходу від діагностики до закріплення оновленої моделі комунікацій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Дорожня карта вдосконалення комунікаційного процесу ТОВ
«УкрАгроКом»*

Етап	Період	Зміст основних дій	Результати етапу
Діагностично-планувальний	0-3 місяці	уточнення карти інформаційних потоків, аналіз звітності, інвентаризація застосовуваних ІТ-систем і каналів комунікації, формування робочої групи	затверджений план заходів, визначені відповідальні, описані основні інформаційні потоки
Регламентацийний	3-6 місяців	розроблення регламентів звітності, нарад, електронної комунікації, затвердження форм заявок і протоколів, погодження стандартів електронного документообігу	пакет внутрішніх документів з побудови комунікацій, запуск нових форм звітності і заявок
Організаційно-впроваджувальний	6-12 місяців	проведення координаційних нарад за оновленими регламентами, впровадження форм зворотного зв'язку, розміщення візуальних матеріалів з показниками, початок роботи з електронними журналами	стабільне застосування нових регламентів, поява даних зі зворотного зв'язку, перехід частини процесів у електронний формат
Технологічно-інтеграційний	12-24 місяці	інтеграція виробничих, логістичних, елеваторних систем з обліковими, налаштування ВІ-звітів, розвиток внутрішнього порталу	скорочення часу формування управлінської звітності, узгодженість даних між системами, активне використання порталу
Оціночно-коригувальний	після 24 місяців	повторне вимірювання ефективності комунікаційного процесу, аналіз зміни фінансових та операційних показників, уточнення регламентів і програм навчання	оновлена модель комунікацій із закріпленими практиками, скориговані документи і навчальні програми

*Складено автором

Дорожня карта показує, що робота з удосконалення комунікаційного процесу має неперервний характер. Після завершення основних етапів впровадження комунікаційна система потребує регулярного перегляду з

урахуванням змін у структурі підприємства, ринковому середовищі, вимогах до управлінської звітності.

Отже, запропонований комплекс заходів, розгорнуті організаційні і технологічні рішення, програма розвитку комунікаційної компетентності та система моніторингу створюють базу для поетапного підвищення ефективності комунікаційного процесу ТОВ «УкрАгроКом». Це дозволяє пов'язати результати побудови комунікацій із динамікою фінансових, виробничих і логістичних показників, що відображає реальний управлінський ефект від впровадження змін.

3.3 Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

Мета економічної оцінки полягає у тому, щоб показати, як запроваджений комплекс організаційних та інформаційно-технологічних заходів у сфері комунікацій позначиться на майбутніх результатах діяльності ТОВ «УкрАгроКом». Базою для розрахунків виступає фінансовий стан підприємства у 2024 році. Запропоновані заходи розглядаються як проєкт удосконалення комунікаційної системи з горизонтом впливу три роки. Передбачається, що ефект проявляється через зменшення операційних витрат, скорочення непродуктивних витрат і простоїв, підвищення продуктивності праці, кращу керованість запасами та дебіторською заборгованістю, а також через підвищення якості управлінських рішень.

Для оцінки впливу комунікаційних заходів сформовано сценарій, у межах якого поліпшення організації інформаційних потоків дає змогу:

- підвищити чистий дохід від реалізації продукції за рахунок точнішого планування, зменшення витрат і кращої узгодженості рішень між службами;

- знизити собівартість реалізованої продукції завдяки скороченню простоїв, раціональнішому використанню техніки, пального та матеріальних ресурсів.

У розрахунках використано такі припущення порівняно з фактичним рівнем 2024 року:

- у перший рік реалізації програми чистий дохід зростає на 2 %, собівартість зменшується на 1,5 %;

- у другий рік чистий дохід перевищує базовий рівень на 4 %, собівартість знижується на 3 %;

- за умови відносно сталої структури інших операційних витрат.

На цій основі визначено прогнозні значення основних фінансових показників (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозні зміни фінансових показників ТОВ «УкрАгроКом»*

Показник	Базовий рівень 2024 року	Прогноз 1 року після впровадження	Прогноз 2 років після впровадження
Чистий дохід, тис. грн.	1 293 303	1 319 169	1 345 035
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 206 912	1 188 808	1 170 705
Валовий прибуток, тис. грн.	86 391	130 361	174 330
Валовий прибуток, приріст до бази, тис. грн.	–	43 970	87 939
Валова рентабельність продажу, %	6,7	9,9	13,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	28 088	72 058	116 027

*Складено автором

Навіть відносно помірні зміни параметрів операційної діяльності формують відчутний економічний ефект. За умовою, що скорочення собівартості безпосередньо трансформується у додатковий фінансовий результат, валовий прибуток уже через рік після впровадження програми зростає приблизно на 44 млн грн порівняно з базовим 2024 роком. Через два роки приріст становить близько 88 млн грн. Чистий фінансовий результат за таким сценарієм збільшується із 28 088 тис. грн до орієнтовно

72 058 тис. грн через рік після впровадження заходів і до 116 027 тис. грн через два роки. Фактично це означає багаторазове збільшення підсумкового прибутку на фоні вже досягнутого перелому збиткової динаміки, що спостерігалася у попередні періоди. Посилення організації комунікаційного процесу виступає одним із основних джерел цього приросту завдяки зниженню непродуктивних втрат, оптимізації використання ресурсів і підвищенню результативності управлінських рішень. Економічний результат від комунікаційних змін пов'язаний не лише з фінансовими показниками, а й з якістю самого комунікаційного процесу. У попередніх розрахунках інтегральний показник ефективності комунікаційної системи ТОВ «УкрАгроКом» становив 3,6 бала за п'ятибальною шкалою, що відповідає середньому рівню з наявністю виражених резервів розвитку. Після впровадження комплексу заходів, що охоплюють структуру інформаційних потоків, регламентацію нарад і заявок, розвиток зворотного зв'язку, впорядкування електронних каналів і поглиблення ІТ-інтеграції, очікується зростання як часткових, так і інтегрального індикаторів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозна динаміка інтегрального показника ефективності
комунікаційного процесу ТОВ «УкрАгроКом»*

Напрямок оцінювання	Значення до впровадження заходів, балів	Прогноз через 2 роки після впровадження, балів
Структура та регламентація комунікацій	3,7	4,2
Вертикальні управлінські комунікації	3,8	4,4
Горизонтальні комунікації та координація підрозділів	3,4	4,3
Інформаційно-технологічне забезпечення комунікацій	3,6	4,3
Система зворотного зв'язку та участі персоналу	3,5	4,2
Інтегральний показник ефективності, балів	3,6	4,3

*Складено автором

Зростання інтегрального показника з 3,6 до 4,3 бала означає перехід комунікаційної системи з рівня ситуативно організованих зв'язків до рівня стабільно керованого процесу. Поліпшення структури та регламентації комунікацій сприяє чіткішому розподілу відповідальності, формалізація горизонтальних зв'язків посилює узгодженість операційних рішень, а розвиток ІТ-забезпечення зменшує часові лаги між подіями і їх відображенням у системах обліку та аналізу. Підвищення оцінки за напрямом зворотного зв'язку відображає перетворення працівників з пасивних отримувачів інформації на активних носіїв управлінських сигналів. Це безпосередньо пов'язується з можливістю системного виявлення внутрішніх резервів економії, оптимізації процесів, удосконалення організації праці. Запропоновані організаційні та ІТ-заходи потребують певних витрат на розроблення регламентів, інтеграцію програмних продуктів, навчання персоналу і супровід систем. Для оцінки економічної доцільності цих вкладень сформовано прогноз грошових потоків за трирічний період, де ефект від зменшення собівартості розглядається як грошовий потік від інвестицій у комунікаційну систему.

Припускається, що:

- у нульовий рік витрати на розроблення регламентів, інтеграцію ІТ-рішень і навчання персоналу становлять 10 000 тис. грн.;
- у перший рік реалізації програми витрати на супровід і доопрацювання становлять 4 000 тис. грн.;
- у другий рік витрати на оновлення модулів і додаткові тренінги становлять 3 000 тис. грн.;
- економія витрат від зниження собівартості поступово зростає від 50 % потенційного ефекту у перший рік до 80 % у другий і 100 % у третій рік ставка дисконту становить 15 %.

Оцінка потенційної економії базується на скороченні собівартості на 3 % від рівня 2024 року, що відповідає приблизно 36 207 тис. грн на рік після повного розгортання ефекту. На цій основі побудовано прогноз

грошових потоків (табл. 3.10). На основі цих даних чистий приведений дохід проєкту становить близько 45 705 тис. грн. Це свідчить про значний надлишок дисконтованих вигод над дисконтованими витратами і підтверджує економічну доцільність інвестування у вдосконалення комунікаційної системи. Сумарна економія витрат за три роки дорівнює приблизно 83 277 тис. грн, загальний обсяг інвестиційних витрат становить 17 000 тис. грн. За цих умов рентабельність інвестицій наближається до 390 %. Дисконтований період окупності припадає на інтервал між першим і другим роками реалізації програми, що є сприятливою характеристикою для проєкту організаційних перетворень.

Таблиця 3.10

Прогнозні грошові потоки та показники ефективності проєкту
удосконалення комунікаційного процесу в ТОВ «УкрАгроКом»*

Рік реалізації проєкту	Інвестиційні витрати, тис. грн	Економія витрат, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний коефіцієнт (15 %)	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	Накопичений дисконтований потік, тис. грн
0 (початок проєкту)	10 000	0	-10 000	1,00	-10 000	-10 000
1 рік після впровадження	4 000	18 104	14 104	0,87	12 264	2 264
2 роки після впровадження	3 000	28 966	25 966	0,76	19 634	21 898
3 роки після впровадження	0	36 207	36 207	0,66	23 807	45 705

*Складено автором

Отже, прогнозні розрахунки демонструють, що удосконалення комунікаційного процесу в ТОВ «УкрАгроКом» має подвійний ефект. З одного боку, підвищується інтегральний показник ефективності комунікацій з 3,6 до 4,3 бала за рахунок усунення інформаційних розривів, формалізації горизонтальної координації, посилення зворотного зв'язку та впровадження інтегрованих ІТ-рішень. З іншого боку, ці зміни трансформуються у відчутне поліпшення фінансових результатів через скорочення собівартості, підвищення валової рентабельності, збільшення чистого прибутку та зміцнення фінансової стійкості.

Сформований сценарій показує, що навіть при помірних припущеннях щодо зростання доходу і зниження витрат проєкт удосконалення комунікаційного процесу забезпечує додатний чистий приведений дохід і високу рентабельність інвестицій. Це створює підстави розглядати розвиток комунікаційної системи не тільки як управлінську необхідність, а й як економічно вигідний напрям стратегічного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Обґрунтовано, що комунікація в організації виступає ключовою складовою управління, забезпечуючи передавання управлінських сигналів, узгодження дій, трансляцію цілей та формування спільного інформаційного простору. Показано, що організаційна комунікація має визначену структуру та вимоги до точності, повноти й своєчасності інформації. Висвітлено різні групи цілей комунікацій – від інформаційних і координаційних до мотиваційних та культуротворчих, а також функції, які відображають основні напрями впливу на поведінку працівників і процеси управління. Узагальнено, що поєднання цілей і функцій формує теоретичну основу для аналізу комунікаційних систем підприємства.

Охарактеризовано моделі комунікаційного процесу, що відрізняються складністю та рівнем зворотного зв'язку. Показано перехід від лінійних схем до інтерактивних і мережевих моделей, що відповідає умовам підвищеної динаміки інформаційних потоків. Систематизовано основні види комунікацій – внутрішні й зовнішні, вертикальні та горизонтальні, формальні й неформальні. Проаналізовано канали передавання інформації, включно з усними, письмовими та електронними формами, корпоративними платформами та цифровими системами. Наголошено, що результативність комунікацій визначається оптимальним

поєднанням каналів, зниженням інформаційного шуму та наявністю зворотного зв'язку.

Висвітлено етапи побудови комунікаційного процесу від планування повідомлення до отримання зворотного зв'язку та коригування управлінських рішень. Підкреслено вплив організаційної структури, рівня цифровізації та корпоративної культури на якість комунікацій. Сформульовано вимоги до ефективної організації інформаційних потоків – своєчасність, достатність, адресність та чіткість регламентів. Узагальнено, що продумане проектування комунікаційного процесу сприяє підвищенню результативності управління.

Розкрито діяльність ТОВ «УкрАгроКом» як підприємства з розвинутою агровиробничою, логістичною та інфраструктурною складовими. Відзначено, що наявність кількох виробничих напрямів, елеваторних потужностей і транспортної інфраструктури створює складну комунікаційну систему з численними горизонтальними та вертикальними зв'язками. Це забезпечує достатню інформаційну базу для дослідження й одночасно формує внутрішні виклики для організації комунікаційних процесів.

На основі фінансово-економічного аналізу визначено, що підприємство демонструє відновлення прибутковості, хоча частина показників залишається нестабільною. Установлено проблеми, пов'язані зі структурою витрат, нерівномірністю рентабельності та залежністю від кредитних ресурсів. Підкреслено, що підвищення якості комунікацій може стати чинником стабілізації результатів і раціоналізації управлінських рішень.

Проаналізовано структуру комунікаційного процесу на підприємстві. Визначено основні інструменти взаємодії – наради, звітність, заявки, робочі чати, корпоративні системи та електронні канали. Проведена оцінка ефективності засвідчила середній рівень організації комунікацій та наявність резервів для підвищення результативності. Основними

проблемами визначено інформаційне перевантаження керівників, недостатню регламентацію горизонтальних зв'язків, епізодичність зворотного зв'язку та обмежену інтеграцію цифрових рішень.

Узагальнено проблеми та сформовано резерви удосконалення комунікаційного процесу. Виокремлено напрями оптимізації структури інформаційних потоків, удосконалення координації між службами, посилення зворотного зв'язку, упорядкування електронних каналів, розширення практики візуалізації показників та поглиблення ІТ-інтеграції. Показано, що опрацювання цих резервів створює основу для переходу до більш передбачуваної та ефективної комунікаційної системи.

Сформовано комплекс заходів удосконалення комунікацій. Запропоновано оптимізувати управлінську звітність, уніфікувати форми заявок, установити регламенти комунікацій, удосконалити систему внутрішнього документообігу, розширити цифрові інструменти та підвищити комунікаційну компетентність персоналу. Визначено пріоритетні ІТ-рішення – інтеграція облікових і логістичних систем, використання електронних журналів, автоматизація звітів, розвиток внутрішнього порталу.

Проведено прогнозну економічну оцінку запропонованих змін. Показано, що вдосконалення комунікацій здатне забезпечити збільшення доходів, зниження частини витрат, підвищення продуктивності й дієвіше використання ресурсів. Інтегральний показник ефективності комунікацій має перспективу істотно зрости. Розраховано грошові потоки, очікувані вигоди та показники інвестиційної ефективності, що демонструють позитивні значення NPV та високий рівень ROI. Установлено, що реалізація заходів є економічно обґрунтованою та має потенціал зміцнити позиції підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Основи менеджменту маркетингу та підприємництва: Навчальний посібник для підготовки фахівців галузі знань 15 «Автоматизація та приладобудування» спеціальності 151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології». - Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 518с.
2. Боднар А. Аналіз основних теоретичних підходів до оцінки якості організаційних комунікацій. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 259.
3. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
4. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ. 2017. 312 с.
5. Германюк Н.В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Електронне наукове фахове видання: Ефективна економіка*. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/75.pdf (дата звернення: 17.12.2025)
6. Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 19. С. 202-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19 (дата звернення: 17.12.2025)
7. Гудзь О.Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі

- інформаційно-комунікаційних технологій. Збірник наукових праць. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1 (23). 2018. С. 4-10.
8. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
9. Досьє підприємства ТОВ «УкрАгроКом», URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10573074&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 19.12.2025)
10. Дьомін М. Ю., Єдинак В. Ю. Побудова комунікаційного процесу в організації. *Innovation and Sustainability*. 2022. С. 65-71
11. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 224 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2025/1/28/paragraphs/65921/posibnikdzyana-go.pdf> (дата звернення: 17.12.2025)
12. Дегтяр А. О., Бублій М. П. Внутрішні комунікації підприємства як чинник мотивації персоналу. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2014. Вип. 43. С. 165–173. URL: https://ic.ac.kharkov.ua/nauk_rob/nauk_vid/rio_old_2017/vh/v43/23.pdf (дата звернення: 17.12.2025)
13. Інформація про компанію «УкрАгроКом», ЄДРПОУ 30327425. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/30327425> (дата звернення: 17.12.2025)
14. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 146-151
15. Кривіцька В. В.. Організація комунікаційного процесу на підприємстві. XLVII Науковотехнічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки, URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/download/3896/3214> (дата звернення: 17.12.2025)
16. Комунікативний менеджмент: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2024. 184 с.
17. Кандагура К.С. Комунікативні проекти в умовах інформаційного

- суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. Вип. 1. С. 149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2015_1_17 (дата звернення: 17.12.2025)
18. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 151.
19. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20 (дата звернення: 17.12.2025)
20. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264649/260822> (дата звернення: 17.12.2025)
21. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А., Загоруйко В. Комунікаційні процеси в бізнес-моделях. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 202129, 81-89. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/423> (дата звернення: 17.12.2025)
22. Лавриненко С. О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. С. 246–252. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41> (дата звернення: 17.12.2025)
23. Литвинчук А. В. Кількісні методи оцінки ефективності комунікацій підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. Серія: Економіка і право. 2010. № 2. С. 216-222.
24. Лисюк С. М. Сутність та особливості комунікаційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf (дата звернення: 17.12.2025)
25. Мартинчук А., Забалдіна Ю.Б. Проблеми проектування процесу управління комунікаціями на підприємствах ресторанного господарства.

- Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2024.
8 с. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c4723d55-4b18-4eb1-8832-85229752d44a/content> (дата звернення: 17.12.2025)
26. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 6. С. 7-18.
27. Материнська О.А. Комунікація в менеджменті: навчально-методичний посібник. Вінниця: ВДПУ імені М.Коцюбинського, 2024. 112 с.
28. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 3 (73) - Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 52-57.
29. Материнська О.А. Сучасна модель управлінських комунікацій. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (13 травня 2020 р.)* / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2020. С. 128-129.
30. Материнська О.А. Трансформація комунікативної культури організації в умовах війни в Україні. *Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект* : Матеріали VI Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Одеса, 29–30 вересня 2023 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Запоріжжя : АА Тандем, 2023. С. 53-54.
31. Материнська О.А. Філософія конструктивних стратегічних управлінських рішень. *Економіка, фінанси, облік та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 5 березня 2020 р.): у 5 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 2. 63 с.
32. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Умань : ВПЦ «Візаві», 2019. 151 с.
33. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація.*

Сертифікація. Якість. 2019. № 6. С. 218.

34. Мироненко В. В. Організаційні комунікації як термінологічна проблема. *Держава та регіони. Серія Гуманітарні науки.* 2013. № 2–3 (33–34). С. 75–80.

35. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк та ін. [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

36. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона.* 2019. № 2. С. 338

37. Оpendатабот. Дані про компанію «УкрАгроКом», URL: <https://opendatabot.ua/c/30327425> (дата звернення: 20.12.2025)

38. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка.* 2016. Вип. 174. С. 60–66.

39. Пересада А.С. Формування комунікаційного процесу в організації. *Управління розвитком.* 2012. №13. С. 45 <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1512>. (дата звернення: 17.12.2025)

40. Професійні комунікації: навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк. Луцький НТУ. 2016. 112 с.

41. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки.* 2019. №1. С. 38-41. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf (дата звернення: 17.12.2025)

42. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки.* 2019. № 1. С. 341.

43. Ровенська, В., Смирнова, І., Латишева, О. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті «perfomance management». *Економіка та суспільство,* 2023. №49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-10> (дата звернення: 17.12.2025)

44. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2011, 328 с.
45. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 3. С. 107-114. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234865> (дата звернення: 17.12.2025)