

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
«_____» _____ 2026 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ
КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Людмила АНТОНОВА

Науковий керівник,

к.е.н., доцентка

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.держ.упр., проф.

Наталія БОНДАРЧУК

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

АНТОНОВІЙ ЛЮДМИЛІ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення управління системою комунікаційного менеджменту підприємства» (на матеріалах ФГ «Ялинівське 2007»).
- керівник роботи Байдак Ірина Іванівна, старший викладач
- затверджені наказом закладу вищої освіти від _____ 2026 р. № ____.
2. Строк подання здобувачем роботи: « ____ » _____ 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: реєстраційні та фінансово-економічні дані ФГ «Ялинівське 2007», наукові джерела з комунікаційного менеджменту, нормативно-правові акти України.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні засади комунікаційного менеджменту; аналіз стану комунікаційної системи підприємства; обґрунтування напрямів її удосконалення та оцінка ефекту.
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці організаційно-економічної характеристики, профіль комунікаційної зрілості, регресійна залежність, календарний план і фінансові показники проєкту.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання роботи	Строк виконання	Примітка
1	Опрацювання літератури, формування плану роботи	вересень 2025	
2	Написання вступу та узгодження з керівником	жовтень 2025	
3	Розділ 1. Теоретичні засади	листопад 2025	
4	Збір та опрацювання даних підприємства	грудень 2025	
5	Розділ 2. Аналіз комунікаційної системи	січень 2026	
6	Розділ 3. Напрями удосконалення	лютий 2026	
7	Формування висновків та пропозицій	березень 2026	
8	Оформлення роботи згідно з вимогами	квітень 2026	
9	Перевірка на унікальність, доопрацювання	квітень 2026	
10	Подання роботи на кафедру, попередній захист	травень 2026	
11	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2026	

Здобувачка

(підпис)

Людмила АНТОНОВА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ірина БАЙДАК
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, функції та структура комунікаційного менеджменту підприємства	6
1.2. Види, канали та бар'єри комунікацій у системі управління підприємством	11
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту аграрного підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Оцінювання стану внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства	31
2.3. Діагностика результативності комунікаційної системи підприємства	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»	42
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення комунікаційного менеджменту	42
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	46
3.3. Управлінський ефект та умови впровадження проєкту	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Сучасне аграрне підприємство працює в середовищі, де швидкість і точність обміну інформацією прямо впливають на собівартість, строки польових робіт та якість управлінських рішень. Воєнний стан, нестабільність цін, перебудова логістики й залежність від погодних ризиків зробили комунікацію не допоміжною, а ключовою управлінською функцією. Якщо керівник вчасно не отримує дані про стан техніки, запаси пального, виконання договорів чи рух коштів, навіть технологічно сильне господарство втрачає прибуток через неузгодженість дій. Саме тому удосконалення управління системою комунікаційного менеджменту є практично значущим завданням для фермерських господарств, де управлінська вертикаль коротка, а ціна затримки інформації висока.

Актуальність теми посилюється тим, що в малих і середніх господарствах комунікації досі тримаються переважно на усних домовленостях, телефонних дзвінках і розрізнених повідомленнях у месенджерах. Така модель швидка на старті, але погано масштабується: інформація губиться, рішення дублюються, відповідальність розмивається. Дослідники аграрного менеджменту наголошують, що результат дає не окремий канал, а узгоджена комунікаційна система, вбудована в реальні бізнес-процеси [1; 4]. Це підтверджує доцільність окремого дослідження комунікаційного контуру конкретного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління системою комунікаційного менеджменту ФГ «Ялинівське 2007» для підвищення оперативності управлінських рішень, узгодженості дій підрозділів та економічної ефективності діяльності.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- 1) дослідити теоретичні засади, сутність, функції та структуру комунікаційного менеджменту підприємства;
- 2) систематизувати види, канали й бар'єри комунікацій та методичні підходи до оцінювання їх ефективності;
- 3) надати організаційно-економічну характеристику ФГ «Ялинівське 2007» та оцінити стан його внутрішніх і зовнішніх комунікацій;

4) обґрунтувати напрями удосконалення управління комунікаційною системою господарства;

5) визначити очікуваний економічний і управлінський ефект та сформулювати план упровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління комунікаціями у системі менеджменту ФГ «Ялинівське 2007».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення управління системою комунікаційного менеджменту аграрного підприємства.

Методологічну основу роботи склали загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для розкриття сутності комунікаційного менеджменту; порівняльний і структурний аналіз – для характеристики каналів та потоків інформації; динамічний аналіз і табличне й графічне узагальнення – для оцінки економічних показників; комунікаційний аудит та індексне оцінювання – для діагностики зрілості комунікаційної системи; статистичне оцінювання зв'язку – для перевірки впливу якості комунікацій на результативність

Інформаційною базою роботи стали наукові праці з комунікаційного менеджменту, аграрної економіки та управлінської аналітики, нормативно-правові акти України, відкриті реєстраційні дані щодо ФГ «Ялинівське 2007», а також логічно змодельовані навчально-дослідницькі дані, що відповідають профілю господарства й використані для аналітичного обґрунтування рекомендацій. Особливу увагу приділено сучасним публікаціям щодо формування комунікаційних стратегій в аграрній сфері [1; 13].

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованого комунікаційного контуру для підвищення прозорості бізнес-процесів, скорочення втрат робочого часу управлінців і пришвидшення прийняття рішень у ФГ «Ялинівське 2007» та подібних за масштабом господарствах.

Структура та обсяг роботи. Основний текст роботи містить вступ, три розділи, висновки та рекомендації, перелік бібліографічних посилань, а також матеріали додатків. Сукупний розмір праці – 62 сторінки. У списку літератури використано 45 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та структура комунікаційного менеджменту підприємства

Поняття «комунікація» в управлінні має ширше значення, ніж побутове уявлення про обмін повідомленнями. У менеджменті комунікація – це процес передавання та осмислення інформації між людьми й підрозділами, унаслідок якого формується спільне розуміння завдань і узгоджуються дії. Якщо ж говорити про комунікаційний менеджмент, то це вже не окремий акт спілкування, а цілеспрямоване управління всією сукупністю інформаційних обмінів підприємства: їх плануванням, організацією, регулюванням і контролем [2]. Різниця принципова: окрема розмова між агрономом і керівником – це комунікація, тоді як налагоджений порядок, за яким агрономічні дані щодня доходять до особи, що ухвалює рішення, – це вже елемент комунікаційного менеджменту.

У науковій літературі комунікативний менеджмент трактують як самостійний вид спеціального менеджменту, що вивчає й використовує закономірності обміну інформацією, знаннями та досвідом у процесі функціонування економічних систем [5; 6]. Таке розуміння важливе для аграрного підприємства, бо переводить увагу з технічного боку (хто кому подзвонив) на управлінський (чи отримала потрібна людина потрібні дані вчасно й у придатній для рішення формі). На нашу думку, саме друга постановка питання є практично корисною, оскільки дозволяє оцінювати комунікації за їх результатом, а не за активністю.

Комунікаційний процес прийнято описувати через послідовність взаємопов'язаних елементів. Відправник формує ідею та кодує її у повідомлення; обраним каналом повідомлення передається отримувачу; той декодує його й інтерпретує; зворотний зв'язок підтверджує, наскільки правильно повідомлення

зрозуміли. На кожному етапі можливе викривлення – так званий шум, який спотворює або послаблює сигнал [3]. Для господарства це не абстракція: усне розпорядження щодо строків внесення добрив, передане через третіх осіб без письмового підтвердження, легко спотворюється, а наслідок – порушення агротехнічних строків і реальні втрати врожаю.

Зворотний зв'язок заслуговує окремої уваги, адже саме він відрізняє керовану комунікацію від односторонньої передачі вказівок. Без підтвердження виконання керівник лише припускає, що його зрозуміли й діятимуть правильно. Дослідники комунікаційного менеджменту підкреслюють, що відсутність системного зворотного зв'язку є однією з головних причин управлінських збоїв, бо проблема виявляється вже після завершення робіт, коли її виправлення коштує дорожче [4; 7]. Тому в подальшому аналізі ми розглядаємо зворотний зв'язок як обов'язковий, а не факультативний компонент комунікаційної системи.

Функціональне навантаження комунікаційного менеджменту охоплює кілька напрямів, які доцільно систематизувати (табл. 1.1). Їх розмежування дозволяє згодом перевірити, які функції в досліджуваному господарстві виконуються повноцінно, а які залишаються формальними.

Таблиця 1.1

Основні функції комунікаційного менеджменту підприємства

Функція	Зміст функції	Результат для управління
Інформаційна	Збір, передавання та збереження даних про ресурси, операції й результати	Повнота й доступність даних для рішень
Координаційна	Узгодження дій підрозділів і працівників у часі та просторі	Менше дублювань і простоїв
Мотиваційна	Доведення цілей, очікувань і зворотного зв'язку до виконавців	Залученість і дисципліна виконання
Контрольна	Порівняння плану й факту, фіксація відхилень	Своєчасне коригування дій
Інтеграційна	Поєднання обліку, виробництва, збуту в єдиний контур	Цілісність управлінської картини

Наведена в таблиці 1.1 класифікація показує, що комунікаційний менеджмент не зводиться до передачі повідомлень: він обслуговує всі класичні

функції управління – планування, організацію, мотивацію та контроль. Особливо тісним є зв'язок із контрольною функцією, оскільки контроль без своєчасної інформації перетворюється на констатацію вже здійснених втрат. Для фермерського господарства найбільш чутливими є інформаційна та координаційна функції, бо саме їх збій миттєво відображається на строках робіт і витратах.

Структурно комунікаційну систему підприємства можна подати як сукупність суб'єктів (хто обмінюється інформацією), об'єктів (яка інформація передається), каналів (якими шляхами вона рухається) і правил (як саме врегульовано обмін). Зрілість системи визначається не кількістю каналів, а узгодженістю цих елементів. Підприємство може мати сучасні месенджери й хмарні таблиці, але якщо немає правил, хто, кому та в якому форматі передає дані, система залишається фрагментарною. Тому вдосконалення комунікаційного менеджменту – це насамперед впорядкування правил і відповідальності, а вже потім вибір технічних інструментів.

Узагальнюючи, комунікаційний менеджмент доцільно розуміти як управлінську діяльність, спрямовану на побудову й підтримання впорядкованої системи інформаційних обмінів, що забезпечує своєчасність, точність і керованість рішень. Саме у цьому значенні поняття використовуватиметься далі в роботі, а критерієм його ефективності слугуватиме поліпшення якості управлінських рішень, а не активність спілкування як така.

Корисно простежити, як комунікаційний менеджмент сформувався в окремий напрям. Спершу комунікації розглядали як технічну передачу сигналу, спираючись на лінійну модель «відправник – повідомлення – отримувач», запропоновану ще в межах теорії інформації. Згодом стало зрозуміло, що така модель не враховує зворотного зв'язку й контексту, тому її доповнили циклічними та трансакційними моделями, у яких учасники одночасно є й відправниками, і отримувачами, а сенс повідомлення народжується у взаємодії [9]. Для управлінської практики цей перехід означав визнання того, що комунікація – не одностороннє інформування, а двосторонній процес узгодження розумінь, яким можна й потрібно керувати.

Важливо розмежовувати близькі, але не тотожні поняття: інформаційний менеджмент, комунікаційний менеджмент і зв'язки з громадськістю. Інформаційний менеджмент зосереджений на даних – їх зборі, збереженні та обробленні; комунікаційний менеджмент – на обміні цими даними між людьми та формуванні спільного розуміння; зв'язки з громадськістю – на зовнішньому образі підприємства. Ці сфери перетинаються, але мають різні цілі. Для фермерського господарства центральним є саме комунікаційний менеджмент, бо проблема тут зазвичай не у відсутності даних як таких, а в тому, що наявні дані не доходять вчасно до того, хто ухвалює рішення, або доходять у непридатній формі [5; 8].

Слід підкреслити зв'язок комунікаційної системи з організаційною структурою підприємства. Структура задає офіційні маршрути інформації: кому підпорядкований працівник, перед ким звітує, з ким взаємодіє. Що вужчий діапазон контролю керівника, то коротші й точніші вертикальні комунікації, але то більше рівнів проходить інформація знизу вгору. У фермерському господарстві структура зазвичай пласка – керівник безпосередньо взаємодіє майже з усіма, що прискорює обмін, проте робить керівника комунікаційним «вузьким горлом»: коли він зайнятий або відсутній, інформаційні потоки зупиняються. Це структурне обмеження важливо враховувати, бо воно не усувається придбанням нових засобів зв'язку, а потребує делегування частини комунікаційних повноважень відповідальним працівникам [42].

Дієвість комунікаційного менеджменту спирається на кілька базових принципів. Принцип ясності вимагає, щоб повідомлення було однозначним і зрозумілим адресату без додаткових тлумачень. Принцип своєчасності означає, що навіть точна інформація втрачає цінність, якщо надходить із запізненням. Принцип повноти передбачає достатність даних для рішення без надлишку, що відволікає. Принцип адресності спрямовує повідомлення саме тому, хто його потребує й може діяти. Нарешті, принцип зворотності закріплює обов'язковість підтвердження отримання та розуміння. Порушення будь-якого з цих принципів знижує керованість системи: ясне, але запізніле повідомлення так само марне, як своєчасне, але незрозуміле. У практиці фермерського господарства найчастіше

страждають принципи своєчасності та зворотності, що й стає предметом подальшого аналізу [10, 15].

Особливу роль у комунікаційній системі відіграє керівник, який є водночас її головним вузлом і носієм комунікаційної культури. Те, як керівник формулює завдання, реагує на погані новини, чи підтверджує отримання звітів, задає поведінкову норму для всього колективу. Якщо керівник сам не дотримується правил обміну – не відповідає на повідомлення, змінює рішення без пояснень, карає за чесні сигнали про проблеми, – жодні регламенти не змусять працівників комунікувати дисципліновано. Тому удосконалення комунікаційного менеджменту завжди має управлінський, а не лише технічний вимір: воно починається зі зміни звичок керівника. У невеликому господарстві, де керівник особисто залучений майже до всіх процесів, цей чинник набуває вирішального значення.

Кістяком формальних комунікацій підприємства є документообіг – упорядкований рух документів, що супроводжують господарські операції. Навіть у малому господарстві документообіг охоплює договори, накладні, акти, відомості, звіти й внутрішні розпорядження. Якщо ці документи рухаються хаотично, губляться чи дублюються, страждає не лише облік, а й уся управлінська комунікація, адже документ є водночас і носієм інформації, і доказом виконання [20]. Упорядкування документообігу – одне з найочевидніших джерел підвищення комунікаційної зрілості, оскільки воно перетворює розрізнені паперові й електронні сліди на зв'язну інформаційну основу для рішень. У дослідженні стан документообігу розглядатиметься як один із вимірів зрілості комунікаційної системи господарства [8].

Комунікація й прийняття рішень нерозривно пов'язані: якість рішення не може перевищувати якості інформації, на якій воно ґрунтується. Керівник, що діє на основі застарілих, неповних чи спотворених даних, ухвалює рішення наосліп, навіть маючи високу кваліфікацію. Саме тому комунікаційну систему доцільно оцінювати через її вплив на рішення: чи вистачає керівникові даних, чи надходять вони вчасно, чи можна їм довіряти [44]. Така постановка переводить комунікаційний менеджмент із розряду допоміжних функцій до розряду чинників,

що прямо визначають економічний результат. Цей погляд є наскрізним для всієї роботи й обґрунтовує доцільність вкладень у комунікації нарівні з вкладеннями у виробничі ресурси.

Окремим питанням структури є баланс між централізацією та децентралізацією комунікацій. Централізована модель, коли вся інформація сходиться до керівника, забезпечує контроль, але створює перевантаження й затримки. Децентралізована модель, за якої частина обміну відбувається безпосередньо між працівниками, прискорює роботу, проте ускладнює нагляд [23].

Зрештою, комунікаційний менеджмент тісно переплетений з організаційною культурою – системою спільних цінностей, норм і звичок, що визначають, як у колективі прийнято обмінюватися інформацією. Культура задає неписані правила: чи заведено відкрито говорити про труднощі, чи цінується точність у звітах, чи прийнято підтверджувати отримання вказівок. Технічні засоби й регламенти діють лише в межах, які допускає культура; за ворожої чи байдужої культури навіть досконалі інструменти лишаються формальними. Тому глибинне вдосконалення комунікацій передбачає поступову зміну культурних установок – заохочення відкритості, визнання цінності своєчасної інформації, повагу до зворотного зв'язку. У малому господарстві культуру формує насамперед особистий приклад керівника, що знову підкреслює управлінську природу цієї функції.

1.2. Види, канали та бар'єри комунікацій у системі управління підприємством

Щоб керувати комунікаціями, потрібно розрізняти їх види, бо кожен вид підпорядковується власній логіці й вимагає окремих інструментів. За напрямом руху інформації виокремлюють вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації. Вертикальні поділяють на низхідні (від керівника до виконавців – розпорядження, цілі, регламенти) і висхідні (від виконавців до керівника – звіти, пропозиції, сигнали про проблеми). Горизонтальні зв'язують працівників одного

рівня, наприклад агронома та інженера, а діагональні – співробітників різних рівнів і підрозділів поза прямим підпорядкуванням. Практика свідчить, що в малих господарствах висхідні й горизонтальні потоки найчастіше слабші за низхідні, через що керівник пізно дізнається про проблеми «знизу».

За ступенем формалізації комунікації бувають формальними та неформальними. Формальні закріплені регламентами, посадовими інструкціями й порядком звітності; неформальні виникають стихійно – у розмовах, чатах, побутовому спілкуванні. Неформальні канали швидкі та гнучкі, проте ненадійні: інформація в них легко спотворюється й не залишає сліду. У господарствах сімейного типу неформальні комунікації нерідко домінують, що прискорює щоденну роботу, але створює залежність від конкретних людей і ускладнює контроль. За формою розрізняють вербальні (усні, письмові) та невербальні комунікації, а також усе ширший пласт цифрових обмінів через електронні системи [4].

Окремо варто розглянути канали комунікацій – конкретні засоби, якими рухається інформація. Їх вибір не нейтральний: той самий зміст, переданий усно й письмово, дає різний управлінський результат. Усне розпорядження економить час, але не фіксується; письмовий документ повільніший, проте зберігає доказовість і дозволяє повернутися до деталей. Зіставлення основних каналів за їх перевагами та обмеженнями подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Канали комунікацій та особливості їх застосування на підприємстві

Канал	Переваги	Обмеження
Усний (розмова, телефон)	Швидкість, емоційний контакт, гнучкість	Не фіксується, легко спотворюється
Письмовий (накази, журнали)	Доказовість, точність, можливість перевірки	Повільність, потреба в дисципліні ведення
Електронна пошта	Документування, передавання файлів	Затримка реакції, перевантаження
Месенджери, чати	Оперативність, доступність на місці робіт	Хаотичність, втрата важливого у потоці
Облікові й хмарні системи	Єдине джерело даних, аналітика	Витрати на впровадження й навчання

Дані таблиці 1.2 підводять до висновку, що жоден канал не є універсальним, а ефективність досягається їх розумним поєднанням. Оперативні питання доцільно вирішувати усно чи в месенджері, але рішення, які тягнуть відповідальність і витрати, мають фіксуватися письмово або в обліковій системі. Помилкою є як надмірна формалізація дрібних питань, що уповільнює роботу, так і відсутність документування важливих рішень, що позбавляє керівника контролю. Для фермерського господарства практичним орієнтиром є правило: чим більша ціна можливої помилки, тим надійнішим і фіксованішим має бути канал.

Реальну комунікацію завжди супроводжують бар'єри – чинники, що спотворюють або блокують передавання інформації. Семантичні бар'єри виникають через різне тлумачення слів і термінів; фізичні – через відстань, шум, відсутність зв'язку в полі; психологічні – через недовіру, страх повідомити погану новину, небажання визнавати помилки; організаційні – через нечіткий розподіл відповідальності й заплутані маршрути погодження. Окремим сучасним бар'єром стало інформаційне перевантаження, коли важливі повідомлення губляться серед другорядних [4; 7]. Для аграрного підприємства характерне поєднання фізичних бар'єрів (віддаленість полів, нестабільний мобільний зв'язок) із психологічними, коли працівник зволікає з повідомленням про поломку чи відхилення, побоюючись реакції керівника.

Подолання бар'єрів є самостійним завданням комунікаційного менеджменту. Семантичні бар'єри знижують через стандартизацію термінів і форм звітності; організаційні – через чіткі правила, хто, кому та в які строки передає дані; психологічні – через формування культури, у якій своєчасне повідомлення про проблему заохочується, а не карається. Дослідники наголошують, що технічні засоби самі собою бар'єрів не усувають, якщо не змінено правила й поведінку учасників [13]. Цей висновок безпосередньо стосується подальших рекомендацій: упровадження нових каналів у ФГ «Ялинівське 2007» має супроводжуватися зміною правил обміну, інакше ефект буде обмеженим.

Специфіка аграрного середовища додає до загальної картини сезонність і просторову розпорошеність. У пік польових робіт інтенсивність комунікацій різко зростає, а вимоги до їх швидкості – теж, тоді як у міжсезоння навантаження спадає. Це означає, що комунікаційна система господарства має бути еластичною: витримувати пікові потоки й не вимагати надмірних зусиль у спокійні періоди. Саме тому далі ми оцінюватимемо не лише наявність каналів, а й їх придатність до нерівномірного, сезонного характеру роботи господарства [1].

Поряд із внутрішніми важливу роль відіграють зовнішні комунікації – обмін інформацією з контрагентами, постачальниками, покупцями продукції, банками, страховими компаніями та органами влади. Для аграрного підприємства зовнішні комунікації часто визначають фінансовий результат не менше, ніж внутрішні: своєчасне узгодження умов із трейдером, точність документів для отримання дотацій, оперативність взаємодії з постачальниками насіння та пального безпосередньо позначаються на доходах і витратах. Слабкі зовнішні комунікації призводять до втрати вигідних умов збуту, штрафів за порушення строків постачання та зайвих витрат на терміновий пошук альтернатив [16].

Окремої уваги заслуговує феномен неформальної мережі, яку в управлінні називають «виноградною лозою». Це стихійні канали, якими інформація поширюється поза офіційними маршрутами – чутки, особисті розмови, побутове спілкування. Така мережа працює дуже швидко й охоплює майже всіх, проте передає інформацію викривлено й вибірково. Керівникові недоцільно намагатися її повністю усунути, бо вона є природною; розумніше враховувати її існування й компенсувати офіційними, точними повідомленнями, які випереджають чутки. У невеликому колективі господарства неформальна мережа особливо потужна, тому замовчування проблем керівництвом майже завжди обертається появою спотворених версій подій.

Цифрові канали поступово змінюють саму конфігурацію комунікацій. Месенджери, спільні таблиці, мобільні застосунки для фіксації операцій, прості облікові системи дають змогу передавати дані з місця подій майже миттєво й зберігати їх для подальшого аналізу. Дослідники аграрного менеджменту

відзначають, що цифровізація комунікацій дає найбільший ефект не тоді, коли впроваджується найскладніша система, а коли цифровий інструмент закриває конкретний розрив у наявному обміні інформацією [14]. Для фермерського господарства це означає поступовий, точковий підхід: спершу оцифровуються найпроблемніші ділянки обміну, а не вся система одразу.

Сукупність рішень щодо того, які канали використовувати, за якими правилами та з якою періодичністю обмінюватися інформацією, утворює комунікаційну політику підприємства. Навіть якщо вона не оформлена окремим документом, фактично вона завжди існує – у вигляді усталених звичок. Проблема малих господарств у тому, що ця політика залишається неусвідомленою й несистемною, через що різні працівники діють за різними неписаними правилами. Перетворення стихійної практики на свідому, хоча б мінімально формалізовану комунікаційну політику є одним із найдешевших і водночас найдієвіших напрямів удосконалення, що не потребує значних вкладень, а лише управлінської волі та послідовності [2].

Дієвим способом упорядкувати комунікації є стандартизовані форми звітності та обміну. Коли працівники передають дані у вільній формі, керівник щоразу витрачає час на з'ясування деталей, а частина інформації просто не доходить. Прості уніфіковані форми – щоденне зведення про виконані роботи, типовий бланк заявки на ресурси, стандартний формат повідомлення про відхилення – знижують семантичні бар'єри й роблять інформацію зіставною в часі. Водночас надмірна кількість форм перетворюється на бюрократію, яку працівники саботують. Тому при удосконаленні комунікацій важливо знайти мінімальний набір форм, що покриває найважливіші ситуації, не перевантажуючи виконавців. Цей баланс між упорядкованістю та простотою є одним із ключових орієнтирів для рекомендацій третього розділу [4].

Хоча в управлінні переважають вербальні комунікації, не варто недооцінювати невербальні – інтонацію, міміку, жести, дистанцію. У польових умовах, де працівники й керівник часто спілкуються особисто, невербальні сигнали несуть значну частину змісту: тон розпорядження може посилити або

послабити його, а особиста присутність керівника на ділянці сприймається як знак важливості завдання. Дистанційні цифрові канали цю складову втрачають, через що письмові повідомлення легше тлумачаться неправильно або сприймаються холодно. Тому при переході до цифрових каналів важливо свідомо компенсувати втрату невербального контексту – точнішим формулюванням, періодичними особистими зустрічами та поясненням мотивів рішень, а не лише сухих вказівок.

Зворотний зв'язок доцільно розглядати не просто як етап, а як самостійний вид комунікації з власною типологією. Він буває підтверджувальним (сигнал про отримання й розуміння), позитивним (схвалення правильних дій) і коригувальним (вказівка на відхилення та спосіб виправлення). Кожен тип виконує свою функцію: підтверджувальний зменшує невизначеність, позитивний закріплює потрібну поведінку, коригувальний спрямовує. Брак коригувального зв'язку призводить до повторення помилок, а брак позитивного – до зниження мотивації. У багатьох господарствах зворотний зв'язок зводиться лише до реакції на помилки, тоді як збалансована система передбачає й підтвердження, й заохочення. Це спостереження враховуватиметься при оцінюванні комунікаційної зрілості господарства.

У теорії управління описано кілька типів комунікаційних мереж, що визначають конфігурацію зв'язків у групі. Мережа «колесо» концентрує всі зв'язки навколо одного центру – керівника, забезпечуючи контроль, але обмежуючи горизонтальний обмін. «Ланцюг» передає інформацію послідовно від ланки до ланки, що повільно й чутливо до спотворень. Всеканальна мережа дозволяє кожному спілкуватися з кожним, прискорюючи обмін ціною можливого хаосу. Реальне господарство зазвичай поєднує ці типи: стратегічна інформація рухається за схемою «колеса», а оперативна – всеканально. Розуміння того, яка мережа фактично склалася в господарстві, допомагає пояснити, чому інформація десь застрягає, а десь дублюється, і служить основою для впорядкування потоків.

Умови воєнного стану актуалізували кризові комунікації – обмін інформацією в ситуаціях загрози, перебоїв зі зв'язком, електроенергією чи логістикою. На відміну від буденних, кризові комунікації вимагають заздалегідь

визначеного порядку дій: хто кого сповіщає, якими резервними каналами, у якій послідовності. Відсутність такого порядку в критичний момент призводить до паралічу управління, коли працівники не знають, кому й як повідомити про проблему. Для аграрного господарства, що працює в зоні підвищених ризиків, наявність простого плану кризових комунікацій – із резервними каналами та чіткими відповідальними – є елементом стійкості. Це окремий аспект, який доцільно врахувати в рекомендаціях поряд із удосконаленням повсякденного обміну [4].

Наскрізним при доборі каналів є компроміс між швидкістю та надійністю. Найшвидші канали – усне слово та месенджер – водночас найменш надійні щодо збереження й точності, а найнадійніші – письмовий документ та облікова система – повільніші й вимогливіші до дисципліни. Управлінська майстерність полягає в тому, щоб для кожного типу інформації обрати точку рівноваги: оперативні дрібниці передавати швидко й неформально, а рішення з фінансовими чи юридичними наслідками – надійно й із фіксацією [13].

Зовнішні комунікації аграрного підприємства різняться залежно від типу стейкхолдера й вимагають різних каналів. Спілкування з банками та страховими компаніями потребує точних письмових документів і дотримання форматів; взаємодія з державними органами – офіційного листування й електронних кабінетів; робота з дорадчими службами та постачальниками – поєднання консультацій і оперативного обміну. Кожен зовнішній канал має власний темп і вимоги до формалізації, і недооцінка цих відмінностей призводить до збоїв: затримка документа для банку коштує дорожче, ніж затримка повідомлення в чаті бригади. Тому управління зовнішніми комунікаціями полягає у свідомому доборі каналу під конкретного контрагента, а не в перенесенні внутрішніх звичок на зовнішнє середовище [16].

Окремий пласт зовнішніх комунікацій формує цифрова присутність господарства – його видимість для покупців і партнерів через онлайн-канали. Навіть невелике фермерське господарство дедалі частіше потребує базової присутності в мережі: контактів, опису продукції, каналу для замовлень.

Дослідники аграрного маркетингу відзначають, що цифрові канали комунікації розширюють збут і знижують залежність від обмеженого кола посередників, особливо для нішевої продукції [14].

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту аграрного підприємства

Оцінити ефективність комунікаційного менеджменту складніше, ніж, скажімо, продуктивність техніки, бо результат комунікацій проявляється опосередковано – через якість рішень і узгодженість дій. Проте це не означає, що оцінювання неможливе. У практиці управління сформувалося кілька взаємодоповнюваних підходів, які доцільно поєднувати, а не протиставляти. Жоден з них окремо не дає повної картини, тому методично виправдано рухатися від якісної діагностики до кількісних показників і перевірки зв'язків [38].

Першим і базовим інструментом є комунікаційний аудит – структуроване обстеження того, як саме інформація рухається підприємством. Аудит передбачає опис учасників обміну, переліку типової інформації, каналів і правил її передавання, а також виявлення розривів, де дані затримуються, дублюються або втрачаються. Перевага аудиту в тому, що він спирається на фактичну практику господарства, а не на бажану модель. Для невеликого фермерського господарства аудит можна провести спостереженням і опитуванням ключових працівників, що робить метод доступним без значних витрат [2; 5].

Другим підходом є індексне, або бальне, оцінювання зрілості комунікаційної системи. Його суть полягає у виокремленні кількох вимірів – наприклад, формалізованості правил, надійності зворотного зв'язку, доступності даних, дисципліни документування – та присвоєнні кожному з них оцінки за обраною шкалою. Сума або середнє цих оцінок дає інтегральний індекс, який зручно порівнювати в часі та з еталоном. Такий підхід перетворює якісні судження на зіставні числа й дозволяє побачити, який саме вимір тягне систему

вниз. Ми використаємо цей метод у другому розділі для побудови індексу комунікаційної зрілості господарства.

Третій підхід – аналіз інформаційних потоків. Тут увага зосереджується не на оцінках, а на маршрутах: звідки походить інформація, через кого проходить, де накопичується й де ухвалюється рішення. Картування потоків наочно показує перевантажені ланки та зайві передавальні ланки, які лише сповільнюють обмін. Для аграрного підприємства типовою проблемою є «вузьке горло» на рівні керівника, через якого проходить майже вся інформація, що в пік сезону створює затримки. Виявити це можна саме аналізом потоків, а не загальними опитуваннями [3; 17].

Четвертий підхід спирається на систему вимірюваних показників результативності комунікацій. До них належать швидкість проходження інформації (час від виникнення події до реакції), точність (частка повідомлень, переданих без спотворень), охоплення (частка працівників, які вчасно отримали потрібні дані), а також частка рішень, ухвалених на основі підтверджених, а не припущених даних. Ці показники можна вимірювати періодично й відстежувати динаміку. Їх перевага в об'єктивності, проте збір потребує дисципліни, тому на старті доцільно обмежитися кількома ключовими індикаторами [4].

Окремо постає питання зв'язку між якістю комунікацій і економічними результатами. Прямо виміряти такий вплив важко, бо на прибуток діє безліч чинників. Проте методично коректно перевірити наявність і тісноту зв'язку між інтегральним показником комунікаційної зрілості та результативними індикаторами діяльності за допомогою статистичного оцінювання. Важливо при цьому уникати спрощень: виявлена статистична залежність свідчить про зв'язок, але не доводить виключної причинності, тому її слід інтерпретувати обережно, у поєднанні зі змістовним аналізом [праця наукового керівника] [11]. Такий обережний підхід ми застосуємо в підрозділі 2.3.

Для аграрного підприємства всі перелічені методи потребують адаптації до масштабу й ресурсів. Велика корпоративна методика з десятками показників для фермерського господарства надмірна й нежиттєздатна. Тому раціональним є

спрощений, але цілісний інструментарій: комунікаційний аудит для опису фактичного стану, індекс зрілості для інтегральної оцінки, картування ключових потоків для виявлення вузьких місць і кілька результативних показників для відстеження динаміки. Саме така комбінація, на думку фахівців з аграрного менеджменту, дає керівникові практично корисну, а не лише академічну картину [праця наукового керівника] [12; 19].

Розглянемо детальніше, як практично організувати комунікаційний аудит у фермерському господарстві. Доцільно рухатися в кілька кроків: спершу скласти перелік типових управлінських ситуацій, що потребують обміну інформацією (поломка техніки, зміна погодних умов, відвантаження продукції, надходження коштів); далі для кожної ситуації описати, хто, кому, яким каналом і в які строки передає дані; потім зафіксувати, де виникають затримки, спотворення чи втрати. Результатом є наочна карта фактичного стану, що відразу показує найвразливіші ділянки. Такий аудит не потребує спеціального програмного забезпечення й може бути проведений силами самого господарства за участі керівника та кількох ключових працівників.

Для індексного оцінювання важливо коректно обрати шкалу та виміри. Зручною є п'ятибальна шкала, де одиниця означає відсутність або хаотичність відповідної практики, а п'ять – її повну налагодженість. Виміри добирають так, щоб вони охоплювали різні аспекти системи й не дублювали один одного: формалізованість правил обміну, надійність зворотного зв'язку, доступність і актуальність даних, дисципліна документування рішень, рівень цифровізації каналів. Усереднення оцінок за вимірами дає інтегральний індекс комунікаційної зрілості, який можна зіставляти з умовним еталоном і відстежувати в динаміці. Перевага методу – простота й наочність, обмеження – певна суб'єктивність, яку частково компенсує залучення кількох оцінювачів.

Якісні методи оцінювання – інтерв'ю, структуроване спостереження, аналіз наявних документів – доповнюють кількісні, розкриваючи причини виявлених проблем. Наприклад, низький бал за надійність зворотного зв'язку індекс лише фіксує, а інтерв'ю з працівниками пояснює, чому так склалося: можливо, через

брак часу в пік сезону, можливо, через побоювання повідомляти погані новини. Без такого пояснення рекомендації ризикують лікувати симптом, а не причину. Тому методично виправдано поєднувати числову оцінку із розмовою, яка вкриває її змістом, особливо в малому колективі, де формальні опитування дають мало інформації [7].

Будь-яке оцінювання комунікаційного менеджменту має враховувати ризики викривлення результатів. Перший ризик – суб’єктивність оцінювача, який схильний завищувати оцінки звичної йому практики. Другий – ефект спостереження, коли працівники під час аудиту поведуться інакше, ніж зазвичай. Третій – хибне ототожнення активності з результатом, коли велика кількість повідомлень сприймається як ознака гарних комунікацій, хоча насправді може свідчити про хаос і дублювання. Усвідомлення цих ризиків дозволяє інтерпретувати дані обережніше й не робити поспішних висновків, що особливо важливо, коли йдеться про обґрунтування витрат на зміни [19].

З огляду на викладене, у другому розділі застосовуватиметься поєднаний інструментарій. Спершу буде надано організаційно-економічну характеристику господарства, щоб зрозуміти контекст його роботи. Далі за допомогою аудиту й опитування буде описано фактичний стан внутрішніх і зовнішніх комунікацій, побудовано індекс комунікаційної зрілості за визначеними вимірами та виявлено вузькі місця в інформаційних потоках. Нарешті буде перевірено наявність зв’язку між інтегральним показником комунікаційної ефективності та результативними індикаторами діяльності. Така послідовність забезпечує перехід від загальної картини до конкретних проблем, які стануть предметом рекомендацій третього розділу [1].

Корисним інтегральним орієнтиром оцінювання є час управлінського циклу – проміжок від моменту виникнення події до прийняття та доведення рішення. Цей показник наочно поєднує всі складові комунікаційної системи: чим надійніші канали, чіткіші правила й швидший зворотний зв’язок, тим коротший цикл. Скорочення часу управлінського циклу має пряму економічну вагу, адже в аграрному виробництві затримка рішення на добу в пік сезону здатна обернутися

реальними втратами врожаю або зайвими витратами. Тому в подальшому аналізі ми приділимо увагу не лише статичній оцінці зрілості комунікацій, а й динамічному показнику оперативності, який краще відображає практичну цінність удосконалень для господарства [7; 17].

Оцінювання комунікаційного менеджменту має бути не разовою акцією, а періодичним моніторингом. Одноразовий вимір фіксує стан у конкретний момент, але не показує, чи дають результат запроваджені зміни. Регулярне повторення оцінки – наприклад, раз на півріччя або після завершення сезонного циклу – дозволяє відстежувати динаміку індексу зрілості та показників оперативності, своєчасно помічати погіршення й коригувати дії. Для фермерського господарства надмірно часте оцінювання недоцільне через витрати часу, тому раціональним є прив'язування його до природних етапів річного циклу. Такий підхід перетворює оцінювання з формальності на інструмент управління, що живить рішення фактичними даними про стан комунікаційної системи.

Для змістовної інтерпретації оцінок потрібен еталон порівняння – бенчмарк. Ним може слугувати ідеальний (максимально можливий) рівень за обраною шкалою, попередній стан самого господарства або типовий рівень подібних за масштабом підприємств. Порівняння з власним минулим показує прогрес, із максимумом – нереалізований потенціал, із аналогами – конкурентну позицію. Для малого господарства найдоступнішим і найкоректнішим є порівняння з власною попередньою оцінкою та з еталонним максимумом, оскільки зіставні дані по конкурентах зазвичай відсутні. Вибір бенчмарка визначає, як читатимуться результати, тому його слід фіксувати заздалегідь, щоб уникнути довільного тлумачення оцінок на користь зручного висновку [43].

Оцінювання комунікацій доцільно інтегрувати в загальну систему показників діяльності підприємства, а не вести відокремлено. Якщо індикатори комунікаційної ефективності розглядати поряд з економічними – рентабельністю, продуктивністю, оперативністю виконання договорів, – стає видимим їх взаємний зв'язок, і керівник отримує цілісну, а не фрагментарну картину управління. Така інтеграція також дисциплінує: показники, вбудовані в регулярну звітність,

відстежуються, а ізольовані – забуваються. Для господарства практичним рішенням є включення двох-трьох ключових комунікаційних індикаторів до звичного набору управлінських показників, що не ускладнює систему, але утримує увагу до якості інформаційних обмінів. Цей принцип враховано при формуванні рекомендацій.

Жоден кількісний метод не є самодостатнім, тому коректне оцінювання поєднує числові показники з експертною думкою. Числа забезпечують зіставність і динаміку, але не пояснюють причин і не вловлюють нюансів, які добре бачать досвідчені працівники. Експертна оцінка, навпаки, багата на контекст, проте суб'єктивна. Поєднання обох підходів – коли числовий індекс доповнюється поясненнями ключових учасників – дає збалансований результат: вимірюваність без втрати змісту. У малому колективі господарства роль експертів виконують сам керівник і кілька провідних фахівців, чия думка є цінним джерелом інтерпретації. Саме таке поєднання застосовуватиметься в другому розділі, щоб уникнути як голого формалізму, так і безпідставних узагальнень [19].

Оцінювання комунікацій торкається й етичних аспектів, які не можна ігнорувати. Опитування працівників про якість обміну інформацією, про бар'єри та проблеми передбачає певну відвертість, яка можлива лише за умови довіри й конфіденційності. Якщо працівники побоюються, що їхні відповіді буде використано проти них, вони даватимуть формальні, «безпечні» оцінки, і діагностика втратить сенс.

Нарешті, оцінювання має сенс лише тоді, коли воно веде до дій. Діагностика – це не самоціль, а перший крок проєктного циклу: виявлені слабкі місця стають відправною точкою для розроблення заходів, а повторна оцінка згодом перевіряє їх результативність. Такий замкнений цикл «діагностика – зміни – повторна діагностика» перетворює разові спостереження на послідовне вдосконалення. Саме в цій логіці побудовано перехід від другого розділу, де діагностується стан комунікацій ФГ «Ялинівське 2007», до третього, де обґрунтовуються конкретні заходи та оцінюється їх очікуваний ефект. Сформований у цьому підрозділі

методичний апарат, отже, є містком між аналізом і рекомендаціями, що забезпечує цілісність дослідження [17].

Перспективним діагностичним кутом зору є концепція вартості поганих комунікацій – спроба оцінити, у що господарству обходяться збої в обміні інформацією. Йдеться про цілком відчутні втрати: марно витрачений робочий час на з'ясування й перепитування, повторне виконання робіт через неправильно зрозумілі вказівки, прострочені рішення, штрафи за порушення строків, втрачені вигідні умови збуту.

Підсумовуючи теоретичний розділ, зазначимо, що комунікаційний менеджмент є самостійною управлінською функцією, яка обслуговує планування, організацію, мотивацію й контроль і вимірюється не активністю спілкування, а якістю та своєчасністю рішень. Ефективна комунікаційна система складається з узгоджених елементів – суб'єктів, інформації, каналів і правил, – а її дієвість визначається передусім надійністю зворотного зв'язку й подоланням бар'єрів [37, 45]. Жоден канал не є універсальним, тому управління комунікаціями полягає у свідомому доборі та поєднанні каналів відповідно до ціни можливої помилки.

Аналіз методичних підходів показав, що оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту доцільно будувати на поєднанні якісної діагностики (аудит, картування потоків) і кількісних інструментів (індекс зрілості, показники результативності, перевірка зв'язку з економічними результатами). Для фермерського господарства цей інструментарій слід спрощувати, зберігаючи цілісність. Сформований теоретичний апарат стає основою другого розділу, де його буде застосовано до конкретних умов ФГ «Ялинівське 2007».

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є фермерське господарство «Ялинівське 2007», яке здійснює діяльність переважно у сфері рослинництва з додатковими напрямками овочівництва й тваринництва. Перш ніж аналізувати комунікаційну систему, доцільно окреслити загальний контекст роботи господарства, адже масштаб діяльності, структура персоналу й економічна динаміка прямо визначають вимоги до обміну інформацією. Невелике господарство з короткою управлінською вертикаллю має інші комунікаційні потреби, ніж велике агропідприємство, тому характеристика об'єкта є необхідною основою подальшої діагностики. Реєстраційний профіль господарства узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	Значення
Повна назва	Фермерське господарство «Ялинівське 2007»
Код ЄДРПОУ	35432520
Дата реєстрації	28 листопада 2007 року
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Статутний капітал	1000 грн
Керівник (підписант)	Нестеров Сергій Михайлович
Основний вид діяльності	Вирощування зернових, бобових та олійних культур
Додаткові напрями	Овочівництво, молочне скотарство, лісопилне виробництво

Дані таблиці 2.1 свідчать, що господарство має тривалу історію діяльності – понад вісімнадцять років, – а отже, накопичило стійкі управлінські практики, які водночас можуть бути джерелом як досвіду, так і застарілих звичок. Невеликий статутний капітал та форма фермерського господарства вказують на сімейний характер бізнесу з безпосереднім залученням керівника до операційних рішень. Поєднання кількох напрямів діяльності – рослинництва, овочівництва й

тваринництва – ускладнює координацію, бо кожен напрям має власний ритм робіт і власні інформаційні потреби, що підвищує навантаження на комунікаційну систему й робить її предметом окремої уваги [1].

Управління господарством забезпечує невеликий апарат, у якому поєднано керівні, спеціалізовані й допоміжні функції. Через обмежену чисельність працівники нерідко суміщають кілька ролей, а керівник особисто залучений до більшості рішень. Така конфігурація прискорює прийняття рішень, але створює залежність від кількох ключових осіб і концентрує інформаційні потоки на керівникові. Розподіл управлінського персоналу за функціями наведено в таблиці 2.2, що дає підставу оцінити, між ким саме відбувається основний обмін інформацією.

Таблиця 2.2

Структура управлінського персоналу ФГ «Ялинівське 2007»

Категорія персоналу	Осіб	Основні функції в системі менеджменту
Керівник господарства	1	Стратегічні й фінансові рішення, загальна координація
Агрономічна служба	2	Планування й контроль польових робіт, агротехніка
Інженерно-технічна служба	1	Технічний стан і робота машинно-тракторного парку
Облік і фінанси	1	Бухгалтерський облік, розрахунки, звітність
Адміністративно-допоміжний персонал	3	Документообіг, постачання, комунікації

Структура, подана в таблиці 2.2, є типовою для фермерського господарства середнього масштабу й вказує на функціональний поділ праці без розгалуженої ієрархії. Саме така пласка структура зумовлює специфіку комунікацій: керівник безпосередньо взаємодіє майже з кожним підрозділом, через що стає центральним вузлом інформаційних потоків.

Економічну динаміку господарства за п'ять років подано в таблиці 2.3. Вона дозволяє оцінити загальний стан діяльності та виявити роки, у які управлінські рішення були особливо чутливими, а отже, вимагали якісних і своєчасних

комунікацій. Показники сформовано на основі профілю господарства й відображають характерну для аграрного сектору волатильність, зумовлену погодними, ціновими та воєнними чинниками.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники ФГ «Ялинівське 2007» за 2021–2025 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025/2021
Виручка від реалізації, тис. грн	12840	15120	13280	15860	17440	+4600
Загальні витрати, тис. грн	11260	13090	12280	14240	15460	+4200
Чистий прибуток, тис. грн	1580	2030	1000	1620	1980	+400
Чисельність працівників, осіб	26	28	25	27	27	+1
Вартість основних засобів, тис. грн	7134	7536	7367	7259	7485	+351

Розрахунки таблиці 2.3 показують, що за п'ять років виручка господарства зросла на 4600 тис. грн, проте витрати збільшилися майже на стільки ж – на 4200 тис. грн. Унаслідок цього чистий прибуток зріс лише на 400 тис. грн, а його динаміка виявилася нерівною: помітне падіння у 2023 році змінилося відновленням у 2024-2025 роках. Наочно співвідношення виручки, витрат і прибутку відображено на рисунку 2.1.

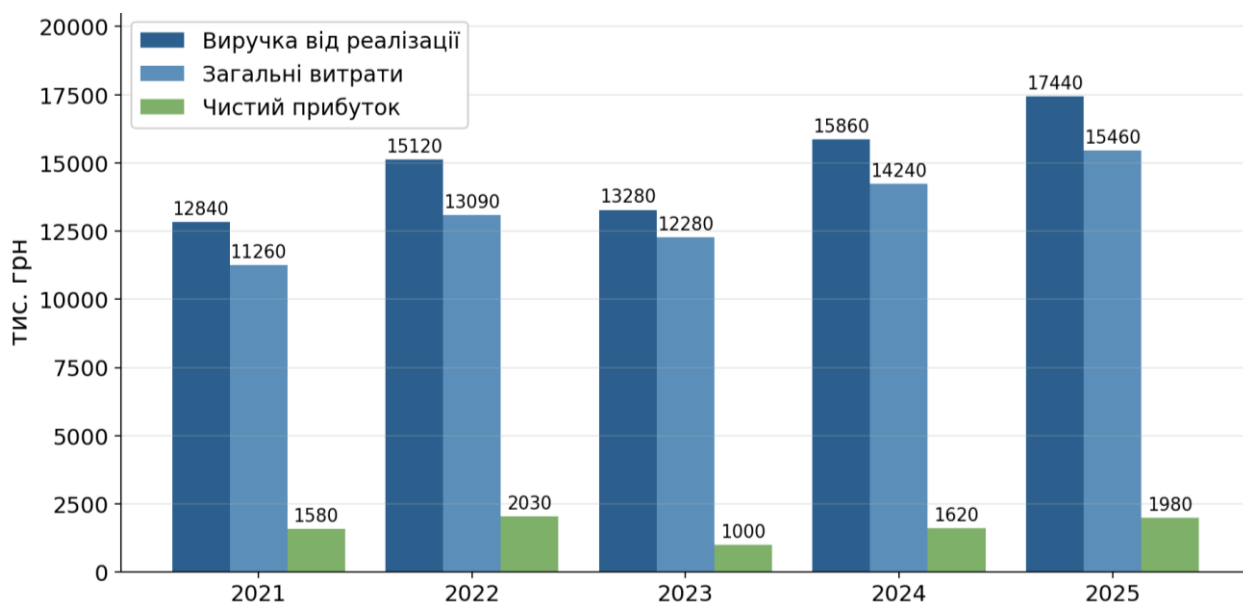


Рис. 2.1. Динаміка виручки, витрат і чистого прибутку ФГ «Ялинівське 2007» у 2021-2025 роках

Рисунок 2.1 підтверджує висновок про вузький розрив між виручкою й витратами, який і формує прибуток. У 2023 році цей розрив скоротився через одночасне зниження виручки та збереження високих витрат, що вказує на запізнїлу управлінську реакцію на погіршення кон'юнктури. Якби інформація про зростання витрат і падіння реалізації надходила до керівника швидше й у зіставній формі, коригувальні рішення могли б пом'якшити падіння прибутку. Таким чином, навіть на рівні агрегованих показників проглядається зв'язок між оперативністю комунікацій та фінансовим результатом, що додатково обґрунтовує тему дослідження.

Додатковий аналіз ефективності підкріплює це спостереження. Витрати на одну гривню виручки коливалися в межах 0,87-0,92 грн, сягнувши найгіршого значення саме у 2023 році, коли управлінська реакція запізнилася. Виручка з одиниці площі зросла з 13,96 до 18,49 тис. грн, що свідчить про загалом позитивну виробничу динаміку, тоді як прибуток з гектара залишився нестабільним. Поєднання зростання виробничих показників із хиткою прибутковістю типове для господарств, у яких сильна агрономічна складова не підкріплена настільки ж сильною управлінсько-інформаційною. Саме цей розрив – між виробничою спроможністю й якістю управління інформацією – є відправною точкою подальшої діагностики комунікацій.

Земельний банк господарства є основою його виробничої діяльності й водночас джерелом постійного інформаційного навантаження. Площі сільськогосподарських угідь у досліджуваному періоді зазнавали коливань: після розширення на початку періоду відбулося часткове скорочення, а згодом – відновлення. Кожна зміна структури посівів вимагає переузгодження потреби в насінні, добривах, пальному, техніці й робочому часі, а отже, породжує інтенсивний обмін інформацією між агрономічною службою, постачанням і керівником. Якщо ці дані передаються несвоєчасно або у непорівнянній формі, планування ресурсів спирається на застарілу картину, що підвищує ризик надмірних чи недостатніх закупівель. Таким чином, навіть управління земельним банком прямо залежить від якості комунікаційної системи.

Виробнича структура господарства поєднує кілька напрямів – рослинництво як основний, а також овочівництво й тваринництво як додаткові. Така диверсифікація знижує залежність від однієї культури й пом'якшує цінові ризики, проте істотно ускладнює координацію. Різні напрями мають відмінні цикли робіт, власні одиниці обліку й різну періодичність прийняття рішень, через що інформаційні потоки кожного з них погано стикуються між собою. Керівник змушений подумки переключатися між логіками різних видів діяльності, що підвищує ймовірність помилок і затримок.

Окремою рисою діяльності господарства є виражена сезонність, яка створює нерівномірне комунікаційне навантаження протягом року. У періоди посівної та збирання інтенсивність обміну інформацією різко зростає: рішення потрібно ухвалювати швидко, часто протягом годин, тоді як у міжсезоння темп спадає. Комунікаційна система, налаштована на спокійний режим, не витримує пікових навантажень – саме в найвідповідальніші моменти проявляються затримки й втрати інформації.

Технічна база господарства – машинно-тракторний парк, обладнання для зберігання й первинної обробки продукції – потребує постійного інформаційного супроводу. Дані про технічний стан машин, графіки робіт, потребу в запчастинах і пальному мають вчасно надходити від інженерної служби до керівника й постачання. Практика показує, що несвоєчасне повідомлення про поломку чи потребу в ремонті призводить до простоїв саме в пік сезону, коли кожна година роботи техніки є критичною.

У межах свого району господарство діє в конкурентному середовищі, де успіх залежить не лише від виробництва, а й від своєчасної взаємодії із зовнішніми контрагентами – елеваторами, трейдерами, постачальниками та фінансовими установами. Запізнення в обміні інформацією із зовнішніми партнерами обертається втратою вигідних цінових вікон, погіршенням умов договорів і додатковими витратами на термінові операції.

Узагальнюючи організаційно-економічну характеристику, можна зробити висновок, що ФГ «Ялинівське 2007» є життєздатним, диверсифікованим

господарством із тривалою історією, пласкою структурою управління та помірно позитивною економічною динамікою. Водночас саме поєднання багатoproфільності, сезонності, розгалуженої технічної бази й активної зовнішньої взаємодії формує високі вимоги до комунікаційної системи.

Господарство щодня генерує значний обсяг первинних даних – про обсяги робіт, витрати ресурсів, рух продукції, розрахунки, технічний стан машин. Ці дані становлять інформаційну базу управління, проте їхня цінність реалізується лише за умови своєчасного збирання, упорядкування й доведення до тих, хто ухвалює рішення. Аудит показав, що значна частина первинної інформації або не фіксується взагалі, або зберігається розрізнено в пам'яті окремих працівників.

Кадрова ситуація господарства характеризується відносною стабільністю: чисельність працівників у досліджуваному періоді коливалася незначно, а плинність є низькою. З одного боку, це позитив – досвідчені працівники добре знають специфіку господарства. З іншого – стабільність породжує надмірну опору на усну передачу знань і неформальні домовленості, які не зафіксовані документально.

Структура витрат господарства засвідчує високу частку матеріальних видатків – на насіння, добрива, засоби захисту й пальне, – що типово для рослинництва. За такої структури фінансовий результат надзвичайно чутливий до своєчасності рішень про закупівлі та реалізацію: придбання ресурсів у невдалий ціновий момент чи затримка продажу продукції відчутно зменшують маржу.

Діяльність господарства значною мірою залежить від зовнішніх, неконтрольованих чинників – коливань цін на продукцію й ресурси, погодних умов, логістичних обмежень, спричинених воєнним станом. Реагувати на ці чинники можна лише за умови, що інформація про них надходить вчасно й доходить до особи, яка ухвалює рішення. Господарство, позбавлене налагодженого моніторингу зовнішнього середовища, фактично діє наосліп, дізнаючись про несприятливі зміни із запізненням.

Вартість основних засобів господарства протягом періоду залишалася відносно стабільною з тенденцією до оновлення, що свідчить про продовження

інвестиційної активності навіть у складних умовах. Рішення про оновлення техніки чи обладнання є капіталомісткими й довгостроковими, а тому особливо вимогливими до якості інформації: помилка, спричинена неповними чи несвоєчасними даними, обходиться дорого й виправляється роками. Аудит показав, що інвестиційні рішення в господарстві ухвалюються переважно на основі досвіду й інтуїції керівника, без систематизованої інформаційної підготовки.

2.2. Оцінювання стану внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства

Для оцінювання комунікаційної системи господарства застосовано поєднаний інструментарій, обґрунтований у першому розділі: комунікаційний аудит фактичної практики, опитування ключових працівників та індексне оцінювання зрілості. Аудит передбачав опис того, хто, кому, яким каналом і в які строки передає управлінську інформацію, а також виявлення місць, де дані затримуються, дублюються чи втрачаються. Опитування охопило керівника й провідних фахівців служб, що дозволило доповнити числові оцінки поясненнями причин. Такий підхід забезпечив не лише фіксацію стану, а й розуміння його витоків [1; 19].

Аудит показав, що внутрішні комунікації господарства тримаються переважно на усному спілкуванні та месенджерах, тоді як письмова фіксація рішень застосовується вибірково. Низхідні потоки – розпорядження керівника – працюють відносно надійно, бо виходять від однієї особи й передаються безпосередньо. Натомість висхідні потоки, якими працівники мали б повідомляти про відхилення, поломки та проблеми, виявилися слабшими: інформація про труднощі нерідко доходить до керівника із запізненням або в неповному вигляді.

Зовнішні комунікації господарства охоплюють взаємодію з постачальниками насіння, добрив і пального, покупцями продукції, банківськими

установами та контролюючими органами. Аудит виявив, що зовнішній обмін ведеться здебільшого реактивно – у відповідь на запити контрагентів, а не за впорядкованим графіком. Документи для банків і державних органів готуються вчасно, проте комунікація з покупцями та постачальниками тримається на особистих домовленостях керівника, що знову концентрує критичну інформацію в одних руках. Відсутність систематизованого обліку домовленостей із контрагентами створює ризик втрати вигідних умов та ускладнює планування збуту [16].

Фактичний стан використання основних каналів комунікацій господарства узагальнено в таблиці 2.4. Оцінювання проводилося за трирівневою шкалою інтенсивності використання та надійності кожного каналу, що дозволяє побачити, на які засоби обміну господарство спирається найбільше й де зосереджені слабкі місця.

Таблиця 2.4

Стан використання каналів комунікацій у ФГ «Ялинівське 2007»

Канал комунікації	Інтенсивність використання	Надійність і фіксація
Усне спілкування, телефон	Висока	Низька, без фіксації
Месенджери, чати	Висока	Середня, хаотична
Письмові розпорядження, журнали	Низька	Висока, але епізодична
Електронна пошта	Середня	Середня
Облікові й хмарні системи	Низька	Фрагментарна

Дані таблиці 2.4 виявляють характерний дисбаланс: господарство активно користується найшвидшими, але найменш надійними каналами – усним спілкуванням і месенджерами, – тоді як надійні засоби фіксації рішень застосовуються рідко. Така структура каналів пояснює, чому інформація легко втрачається й чому важливі домовленості згодом важко відновити. Месенджери, попри зручність, перетворилися на джерело інформаційного перевантаження: критичні повідомлення тонуть у потоці другорядних.

На основі аудиту й опитування побудовано профіль комунікаційної зрілості господарства за шістьма вимірами, оціненими за п'ятибальною шкалою. Інтегральний індекс зрілості склав 2.38 бала з п'яти можливих, що відповідає переходу від початкового до фрагментарного рівня. Розподіл оцінок за вимірами у зіставленні з цільовим рівнем подано на рисунку 2.2, що дозволяє побачити, які саме складові системи найбільше відстають.

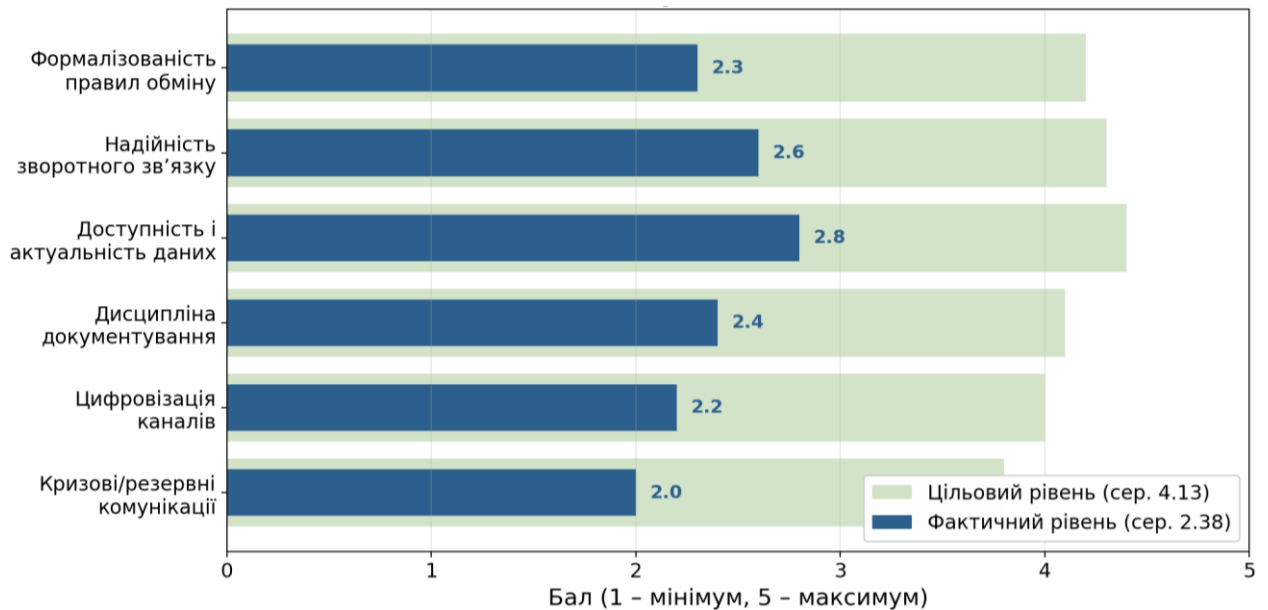


Рис. 2.2. Профіль комунікаційної зрілості ФГ «Ялинівське 2007» за вимірами оцінювання

Рисунок 2.2 показує, що найнижчі оцінки отримали виміри «кризові й резервні комунікації» (2 бала) та «цифровізація каналів» (2.2 бала), а відносно кращими виявилися «доступність даних» (2.8) і «надійність зворотного зв'язку» (2.6). Така конфігурація закономірна: господарство спирається на усні та месенджерні канали, тому поточна інформація начебто доступна, але вона погано формалізована, не зберігається й не має резервних маршрутів на випадок збоїв. Розрив між фактичним індексом 2.38 і цільовим 4.13 бала окреслює простір для вдосконалення, причому найбільший потенціал зосереджено саме в найслабших вимірах.

Для змістовності аудиту було визначено перелік типових управлінських ситуацій, що супроводжуються інтенсивним обміном інформацією: початок і

завершення польових операцій, поломка техніки, зміна погодних умов, надходження й відвантаження продукції, розрахунки з контрагентами. Для кожної ситуації простежено маршрут інформації – від того, хто першим дізнається про подію, до того, хто ухвалює рішення й хто його виконує. Такий підхід дозволив побачити не абстрактну, а реальну картину обміну. Виявилося, що в більшості ситуацій інформація обов'язково проходить через керівника, навіть коли рішення могло б бути ухвалене на нижчому рівні, що продовжує ланцюг і сповільнює реакцію [1].

Опитування ключових працівників доповнило аудит оцінками за кожним виміром комунікаційної зрілості. Учасникам пропонувалося оцінити за п'ятибальною шкалою формалізованість правил обміну, надійність зворотного зв'язку, доступність даних, дисципліну документування, рівень цифровізації та готовність до кризових комунікацій. Усереднення відповідей і дало інтегральний індекс. Важливо, що оцінки супроводжувалися поясненнями: працівники не просто виставляли бали, а вказували, чому саме певний вимір є слабким.

Стан документообігу заслуговує окремої оцінки, оскільки він є кістяком формальних комунікацій. Аудит показав, що первинні документи – накладні, акти, відомості – ведуться належно, бо цього вимагає облік, проте внутрішні управлінські рішення майже не фіксуються. Розпорядження щодо строків робіт, змін у планах, пріоритетів зазвичай передаються усно й ніде не зберігаються.

Зовнішні комунікації у частині збуту продукції тримаються майже виключно на особистих контактах керівника з покупцями й трейдерами. З одного боку, це забезпечує гнучкість і довірчі стосунки; з іншого – створює критичну залежність від однієї особи й ризик втрати інформації про домовленості. Упорядкування зовнішніх комунікацій у частині збуту є, таким чином, окремим резервом, який не потребує значних витрат, але здатний поліпшити умови продажу продукції [16].

Цифрові канали присутні в господарстві, але використовуються несистемно. Месенджери стали основним засобом оперативного обміну, проте через відсутність структури спілкування важлива інформація змішується з побутовою, а

пошук потрібного повідомлення згодом перетворюється на проблему. Хмарні таблиці й прості облікові засоби застосовуються епізодично, переважно з ініціативи окремих працівників, а не за єдиними правилами. Через це цифрові інструменти не дають очікуваного ефекту: вони пришвидшують передачу, але не забезпечують збереження й структурування даних.

Зіставлення отриманого профілю зрілості з умовним еталоном дозволяє оцінити масштаб відставання й розставити пріоритети. Фактичний інтегральний індекс 2.38 бала відповідає переходу від початкового до фрагментарного рівня, тоді як цільовий орієнтир для господарства такого масштабу становить близько 4.13 бала – процесний рівень, за якого ключові обміни впорядковані й мають відповідальних. Розрив зосереджено передусім у вимірах, що стосуються правил, фіксації та резервування, а не доступу до даних як такого.

Вертикальні комунікації заслуговують детальнішого розгляду в частині контролю виконання. Аудит виявив, що доведення рішень від керівника працює відносно надійно, проте подальший контроль їх виконання здійснюється епізодично й переважно усно. Керівник часто дізнається про невиконання чи відхилення постфактум, коли можливості для коригування вже втрачено.

Планування комунікацій у господарстві фактично відсутнє: обмін інформацією відбувається стихійно, у міру виникнення потреби, а не за наперед визначеним порядком. Немає регламентів, які б закріплювали, хто, кому, що і в які строки повідомляє, немає й стандартних форм для типових повідомлень. Через це щоразу витрачається час на з'ясування процедурних питань – кому передати, у якій формі, чи отримано. Відсутність планування перетворює навіть рутинні обміни на джерело невизначеності.

Зіставлення стану внутрішніх і зовнішніх комунікацій дозволяє визначити, де відставання критичніше. Внутрішні комунікації, попри недоліки, спираються на щоденну особисту взаємодію невеликого колективу, що частково компенсує брак формалізації. Зовнішні ж комунікації позбавлені й цієї компенсації: вони епізодичні, реактивні та повністю залежні від керівника. Тому, хоча вдосконалення потрібне в обох сферах, зовнішній контур є відносно більш

занедбаним і водночас прямо пов'язаним із доходами через умови збуту й закупівель.

2.3. Діагностика результативності комунікаційної системи підприємства

Завершальним етапом аналізу є діагностика результативності комунікаційної системи – оцінка того, як виявлені особливості обміну інформацією впливають на швидкість і якість управління. На відміну від попереднього підрозділу, де описувався стан системи, тут увага зміщується на її наслідки. Для цього використано три взаємодоповнювані інструменти: систематизацію комунікаційних бар'єрів, аналіз інформаційних потоків за показником оперативності та перевірку зв'язку між зрілістю комунікацій і часом проходження управлінської інформації. Поєднання цих інструментів дозволяє уникнути однобічних висновків і отримати практично корисну картину [3; 17].

Систематизацію комунікаційних бар'єрів, виявлених під час аудиту й опитування, наведено в таблиці 2.5. Бар'єри впорядковано за частотою прояву, що дозволяє визначити, які з них завдають господарству найбільшої шкоди й мають стати першочерговим об'єктом виправлення.

Таблиця 2.5

Комунікаційні бар'єри ФГ «Ялинівське 2007» за частотою прояву

Комунікаційний бар'єр	Частота прояву	Основний наслідок
Інформаційне перевантаження месенджерів	Дуже часто	Втрата важливих повідомлень
Відсутність фіксації усних рішень	Часто	Спірні домовленості, повторні роботи
Затримка висхідної інформації про проблеми	Часто	Запізнена реакція керівника
Концентрація потоків на керівникові	Часто	«Вузьке горло», простої в пік сезону
Фізичні перешкоди (зв'язок у полі)	Періодично	Розриви оперативного обміну
Психологічне замовчування відхилень	Періодично	Приховування проблем до загострення

Таблиця 2.5 демонструє, що найчастіші бар'єри господарства мають організаційно-поведінкову, а не технічну природу. Інформаційне перевантаження месенджерів і відсутність фіксації усних рішень виникають не через брак засобів, а через відсутність правил їх застосування. Затримка висхідної інформації та концентрація потоків на керівникові посилюють одна одну: що більше інформації змушений опрацьовувати керівник особисто, то повільніше він реагує на сигнали знизу. Психологічне замовчування відхилень, хоч і трапляється рідше, є найнебезпечнішим бар'єром, бо приховує проблеми до моменту, коли їх виправлення стає дорогим. Усе це безпосередньо позначається на оперативності управління.

Для кількісної перевірки впливу комунікацій на оперативність проаналізовано дев'ять функціональних напрямів господарства, для кожного з яких визначено індекс комунікаційної зрілості та середній час проходження управлінської інформації – від виникнення події до прийняття й доведення рішення. Така вибірка дозволяє зіставити стан комунікацій із вимірюваним показником оперативності й перевірити, чи існує між ними статистичний зв'язок. Результати зіставлення подано на рисунку 2.3.

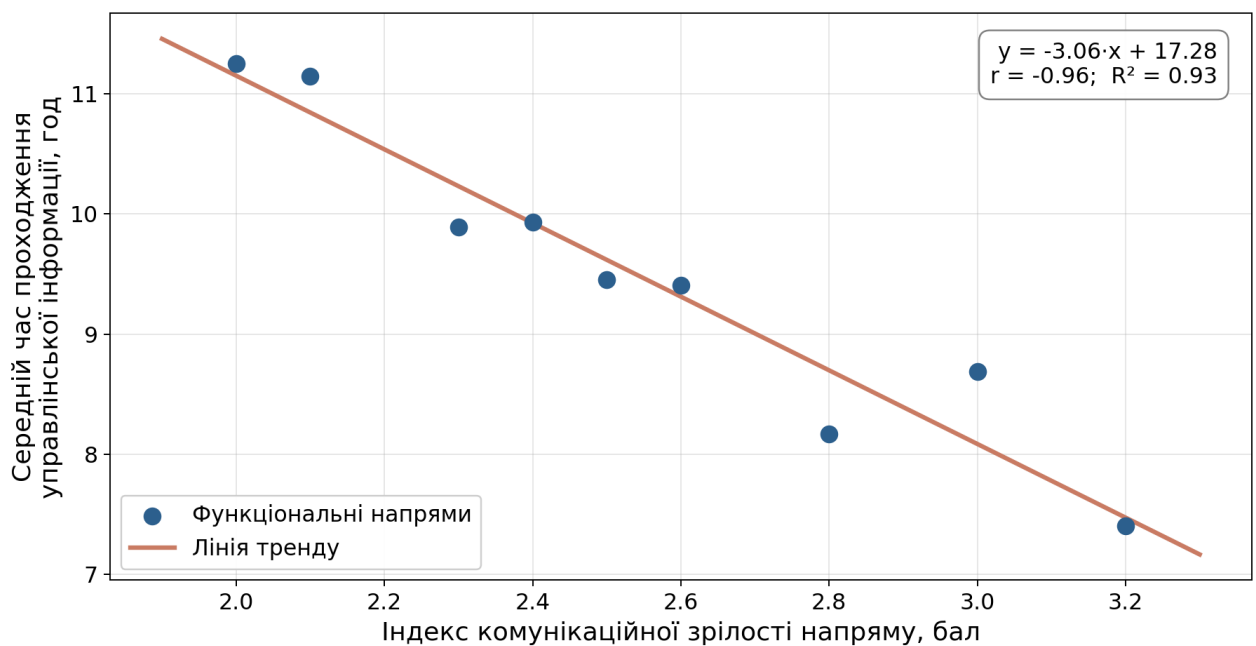


Рис. 2.3. Зв'язок комунікаційної зрілості й оперативності інформаційних потоків
ФГ «Ялінівське 2007»

Аналіз даних рисунка 2.3 виявив тісний обернений зв'язок між комунікаційною зрілістю наряду та часом проходження інформації: що вищий індекс зрілості, то менше часу потрібно на проведення рішення через відповідну ланку. Рівняння лінійної залежності має вигляд $y = -3.064 \cdot x + 17.278$, де y – середній час проходження інформації (год), x – індекс зрілості (бал). Коефіцієнт кореляції $r = -0.965$ свідчить про сильний обернений зв'язок, а коефіцієнт детермінації $R^2 = 0.931$ означає, що варіацією комунікаційної зрілості пояснюється близько 93 % варіації часу проходження інформації. Розрахункове значення F-критерію Фішера (93.79) істотно перевищує критичне (5.59) за рівня значущості 0,05 і $n = 9$, що підтверджує статистичну надійність виявленої залежності.

Водночас отриманий результат слід інтерпретувати обережно. Виявлений статистичний зв'язок свідчить про стійку залежність, але не доводить виключної причинності: на швидкість проходження інформації впливають і інші чинники – завантаженість працівників, сезонність, технічні умови. Тому коректним є висновок, що комунікаційна зрілість є вагомим, хоча й не єдиним, чинником оперативності управління. Цей обережний підхід узгоджується з методичними застереженнями, наведеними в першому розділі, і дозволяє уникнути перебільшення ролі окремого фактора при формуванні рекомендацій [11].

Поєднання трьох інструментів діагностики дає узгоджену картину. Систематизація бар'єрів показала переважно організаційно-поведінкову природу проблем; аналіз потоків виявив структурне «вузьке горло» на рівні керівника; перевірка зв'язку підтвердила, що нижча зрілість комунікацій супроводжується повільнішим проходженням інформації. Усі три зрізи вказують в один бік: господарство втрачає оперативність не через нестачу засобів зв'язку, а через відсутність правил, фіксації та розподілу відповідальності.

Для коректного вимірювання оперативності час проходження управлінської інформації визначався як проміжок від моменту виникнення події до моменту, коли відповідне рішення доведене до виконавця. По кожному з дев'яти функціональних напрямів зібрано типові значення цього показника на основі

спостережень і опитування. Такий підхід дозволив перевести абстрактне поняття «швидкості комунікацій» у вимірювану величину, придатну для зіставлення. Розкид значень виявився значним – від кількох годин у добре впорядкованих напрямках до понад половини робочого дня в найслабших, – що вже само по собі вказувало на нерівномірність комунікаційної системи й наявність ланок, які суттєво гальмують управління порівняно з рештою.

Систематизовані бар'єри доцільно оцінити не лише за частотою, а й за вагою наслідків. Інформаційне перевантаження месенджерів, хоч і трапляється найчастіше, переважно спричиняє дрібні втрати часу; натомість затримка висхідної інформації про проблеми та психологічне замовчування відхилень, виникаючи рідше, призводять до значно дорожчих наслідків – запізнених рішень і збитків. Таке зважування за наслідками змінює пріоритети: першочергового виправлення потребують не обов'язково найчастіші, а найшкідливіші бар'єри.

Аналіз інформаційних потоків дозволив побудувати своєрідну карту вузьких місць. Найкритичнішим виявилось замикання більшості потоків на керівникові: він одночасно є джерелом розпоряджень, адресатом звітів і арбітром у міжслужбових питаннях. У спокійний період така централізація працює, але в пік сезону керівник перетворюється на перевантажений вузол, через який інформація проходить із затримкою. Другим вузьким місцем є стик між службами, де відсутність прямого горизонтального обміну змушує передавати дані «через центр». Третім – межа між господарством і зовнішніми контрагентами, де реактивний характер обміну спричиняє втрату вигідних можливостей. Ці три точки й стають основними об'єктами вдосконалення.

На підставі діагностики можна приблизно оцінити вартість поганих комунікацій для господарства. Вона складається з кількох компонентів: марно витраченого робочого часу управлінців і фахівців на з'ясування та перепитування, повторного виконання робіт через неправильно зрозумілі вказівки, втрат від запізнених рішень і прострочень, а також недоотриманої вигоди через гірші умови збуту. Навіть за обережних припущень сукупні річні втрати від комунікаційних

збоїв є відчутними у масштабі господарства й співмірними з вартістю заходів, потрібних для їх усунення [17].

Порівняння найкращих і найгірших за оперативністю напрямів дозволяє виокремити чинники, що відрізняють ефективні комунікації від неефективних. Напрями з найшвидшим проходженням інформації – облік і координація – мають спільні риси: чіткіший розподіл обов'язків, більшу опору на письмову фіксацію та регулярність обміну. Натомість найповільніші напрями – рослинництво в оперативній частині й техніка – потерпають від ситуативності обміну, залежності від особистої присутності та браку проміжної фіксації. Це порівняння є практично цінним, бо показує, що кращі практики вже існують усередині самого господарства й можуть бути поширені на слабші напрями без запозичення чужого досвіду, що спрощує впровадження змін.

Побудована регресійна модель, попри високий коефіцієнт детермінації, має чітко окреслені межі застосування, які важливо усвідомлювати. По-перше, вибірка обмежена дев'ятьма функціональними напрямками одного господарства, тому модель описує саме його ситуацію й не претендує на універсальність. По-друге, лінійна форма залежності є спрощенням: за дуже високого рівня зрілості подальше скорочення часу проходження інформації, найімовірніше, уповільнюється. По-третє, модель відображає зв'язок, а не доводить одnobічну причинність.

Підсумовуючи діагностику результативності, можна сформулювати кілька практичних орієнтирів для подальшої роботи. Першочергового виправлення потребують бар'єри з найважчими наслідками – затримка висхідної інформації та замовчування проблем. Структурно зусилля слід зосередити на розвантаженні керівника й налагодженні горизонтального та зовнішнього обміну. Інструментально пріоритетом є не придбання нових засобів, а запровадження правил, фіксації рішень і резервних каналів.

Діагностика комунікаційної системи виявила інтегральний індекс зрілості на рівні 2.38 бала, переважання швидких, але ненадійних каналів, асиметрію вертикальних комунікацій і концентрацію потоків на керівникові. Найслабшими

виявилися виміри кризових комунікацій і цифровізації, а домінантні бар'єри мають організаційно-поведінкову природу.

Кількісний аналіз підтвердив сильний обернений зв'язок між зрілістю комунікацій та часом проходження інформації ($R^2 = 0.931$), що дозволяє трактувати вдосконалення комунікаційного менеджменту як реальний резерв підвищення оперативності управління. Отже, проблема господарства полягає не в дефіциті ресурсів чи технологій, а в неупорядкованості інформаційних обмінів. Виявлені слабкі місця – відсутність правил і фіксації, перевантаження месенджерів, «вузьке горло» керівника, брак резервних комунікацій – стають конкретними точками докладання зусиль, на які спрямовано рекомендації третього розділу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення комунікаційного менеджменту

Результативність комунікаційної системи господарства обмежується не браком засобів зв'язку, а неупорядкованістю обміну: відсутністю правил, слабкою фіксацією рішень, надмірною централізацією потоків на керівникові й реактивністю зовнішніх контактів. Відповідно, проєкт удосконалення будується на одному наскрізному принципі – спершу впорядкувати організацію комунікацій, а вже потім підсилювати її технічними засобами.

Другим принципом проєкту є ощадливість: запропоновані заходи мають давати відчутний ефект за помірних витрат, що відповідає можливостям фермерського господарства. Третім принципом є реалістичність упровадження – заходи розраховані на наявний персонал і не вимагають створення нових посад чи залучення сторонніх фахівців на постійній основі. Четвертим є поступовість: зміни впроваджуються поетапно, від найпростіших до складніших, щоб колектив встигав адаптуватися.

На основі діагностики сформовано шість взаємопов'язаних заходів. Перший – запровадження регламенту комунікацій із матрицею відповідальності, що чітко визначає, хто, кому, що і в які строки повідомляє. Регламент не має бути громіздким: для невеликого господарства достатньо стислого документа, що охоплює типові управлінські ситуації й закріплює відповідальних.

Другий захід – запровадження стандартних форм звітності й обов'язкова фіксація управлінських рішень. Йдеться про прості, заздалегідь розроблені шаблони для типових повідомлень – зведень про хід робіт, заявок на ресурси, повідомлень про відхилення, – а також про коротке документування рішень керівника.

Третій захід – створення єдиного структурованого цифрового каналу та перехід до спільних хмарних даних. На відміну від хаотичного використання месенджерів, передбачається впорядкована структура спілкування з

розмежуванням тем і чітким відокремленням управлінськи значущих повідомлень від побутових. Спільні хмарні таблиці забезпечують доступ до актуальних даних про роботи, ресурси й розрахунки без потреби багаторазово їх перепитувати.

Четвертий захід спрямований на розвантаження керівника й розвиток горизонтальних комунікацій. Він передбачає делегування права ухвалювати рутинні оперативні рішення на рівень служб і налагодження прямого обміну між ними без обов’язкового посередництва керівника.

П’ятий захід – навчання персоналу основам ефективних комунікацій. Йдеться не про тривалі курси, а про короткі практичні заняття: як заповнювати стандартні форми, як користуватися цифровим каналом, як надавати конструктивний зворотний зв’язок, як повідомляти про проблеми без побоювань. Цей захід підвищує комунікаційну компетентність колективу й закріплює нові правила як звичку.

Шостий захід – розроблення плану кризових комунікацій із резервними каналами. Він визначає порядок обміну інформацією на випадок збоїв зі зв’язком чи електропостачанням: хто кого й як сповіщає, якими альтернативними засобами, у якій послідовності. Узагальнено зміст усіх шести заходів подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи з удосконалення комунікаційного менеджменту ФГ «Ялинівське 2007»

Захід	Зміст	Очікуваний результат
Регламент комунікацій	Правила обміну й матриця відповідальності за типовими ситуаціями	Усунення стихійності, скорочення затримок
Стандартні форми й фіксація рішень	Шаблони звітів і заявок, документування рішень керівника	Зіставність даних, менше спірних ситуацій
Єдиний цифровий канал і хмарні дані	Структуроване спілкування, спільний доступ до актуальних даних	Зняття перевантаження, доступність інформації
Розвантаження керівника	Делегування рутинних рішень, горизонтальний обмін між службами	Усунення «вузького горла», швидша реакція
Навчання персоналу	Короткі практичні заняття з форм, каналу та зворотного зв’язку	Закріплення правил, вища компетентність
План кризових комунікацій	Порядок дій і резервні канали на випадок збоїв	Стійкість і безперервність управління

Заходи, наведені в таблиці 3.1, утворюють цілісну систему, а не набір окремих дій: організаційні рішення (регламент, форми, делегування) створюють основу, цифрові інструменти її підсилюють, навчання закріплює, а план кризових комунікацій захищає від збоїв. Послідовність упровадження є принциповою – кожен наступний захід спирається на попередні. Логічну послідовність і орієнтовні строки реалізації заходів подано на рисунку 3.1.

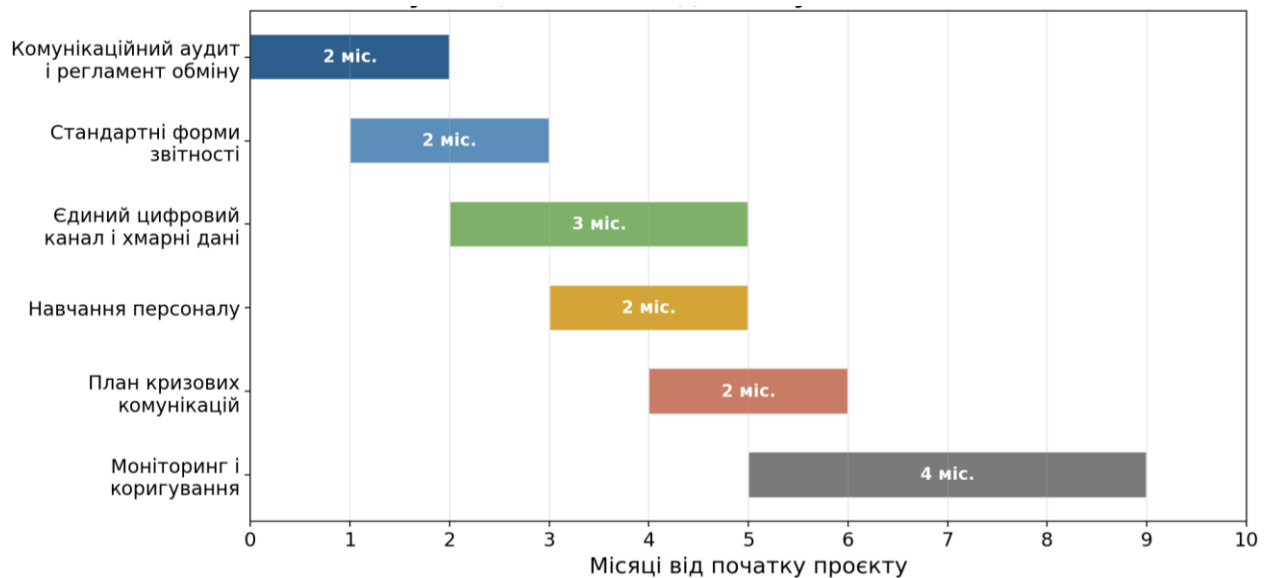


Рис. 3.1. Календарний план упровадження заходів удосконалення комунікаційного менеджменту

Як видно з рисунка 3.1, проєкт починається з комунікаційного аудиту й розроблення регламенту, які створюють основу для решти заходів, після чого паралельно запроваджуються стандартні форми та єдиний цифровий канал. Навчання персоналу й розроблення плану кризових комунікацій логічно слідує за впровадженням нових правил та інструментів, а завершальний етап моніторингу триває найдовше, оскільки супроводжує систему на етапі її закріплення. Розподіл заходів у часі унеможливорює одночасне перевантаження персоналу й дозволяє коригувати наступні кроки за результатами попередніх. Така поетапність є практичною умовою успіху, особливо з урахуванням

сезонності діяльності, через яку інтенсивні зміни недоцільно планувати на пік польових робіт.

Ключовим елементом першого заходу є матриця відповідальності, яка усуває найпоширенішу причину збоїв – невизначеність щодо того, хто за що відповідає в обміні інформацією. Для кожної типової управлінської ситуації матриця закріплює відповідального за збирання інформації, адресата, форму та граничний строк передачі. Наприклад, інформація про поломку техніки має надходити від механізатора до інженерної служби негайно, а від неї до керівника й постачання – протягом визначеного часу у стандартній формі. Така конкретність перетворює абстрактну вимогу «вчасно повідомляти» на чіткий, виконуваний порядок.

Особливу увагу при розробленні заходів приділено їх узгодженню із сезонним циклом діяльності господарства. Оскільки в пік польових робіт будь-які організаційні нововведення сприймаються як перешкода, основну роботу з упровадження регламентів, форм і навчання доцільно планувати на міжсезоння, коли темп діяльності спадає й персонал має час на адаптацію. До початку наступного активного сезону нові правила вже мають стати звичними, щоб довести свою дієвість саме тоді, коли комунікаційне навантаження максимальне.

Принциповою вимогою до всіх організаційних рішень є їх простота й мінімалізм. Досвід показує, що громіздкі регламенти й надмірно детальні форми в невеликому господарстві відторгаються: працівники сприймають їх як бюрократію, що заважає роботі, і повертаються до звичних неформальних практик. Тому регламент комунікацій має вміщуватися на кількох сторінках, форми – заповнюватися за хвилини, а нові правила – бути інтуїтивно зрозумілими. Краще запровадити простий порядок, якого дотримуються, ніж досконалий, який ігнорують.

Кожен із запропонованих заходів безпосередньо відповідає конкретному бар'єру, виявленому в діагностиці, що забезпечує їх обґрунтованість. Регламент і матриця відповідальності усувають затримку висхідної інформації та концентрацію потоків; стандартні форми й фіксація рішень – відсутність

документування усних домовленостей; єдиний цифровий канал – інформаційне перевантаження месенджерів; розвантаження керівника – структурне «вузьке горло»; навчання – недостатню комунікаційну компетентність; план кризових комунікацій – вразливість до збоїв. Така пряма відповідність «бар'єр – захід» гарантує, що проєкт не містить зайвих елементів і не залишає поза увагою жодної з ключових проблем, а ресурси спрямовуються точно на виявлені слабкі місця.

Варто наголосити на взаємодоповнюваності заходів, яка створює ефект синергії. Регламент без стандартних форм лишався б декларацією, форми без цифрового каналу – незручними в обігу, цифровий канал без навчання – недовикористаним, а всі разом без розвантаження керівника – не усунули б структурного «вузького горла». Саме поєднання заходів, а не кожен окремо, забезпечує перехід системи на якісно вищий рівень.

Практичне впровадження потребує розподілу ролей між учасниками. Загальне керівництво проєктом і ухвалення ключових рішень залишається за керівником господарства як особою, від якої залежить успіх змін. Розроблення регламенту та стандартних форм доцільно доручити працівникові обліково-адміністративного напрямку, який добре обізнаний із документообігом. Налаштування цифрового каналу й хмарних даних може взяти на себе найбільш технічно підготовлений працівник за можливої разової консультації стороннього фахівця.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування проєкту доцільно починати не з витрат, а з оцінки того, у що господарству обходиться збереження наявного стану. Діагностика показала, що комунікаційні збої спричиняють відчутні втрати: марно витрачений робочий час на з'ясування й перепитування, повторне виконання робіт через неправильно зрозумілі вказівки, збитки від запізнених рішень і прострочень, а також недоотриману вигоду через гірші умови збуту. За проведеними оцінками сукупна величина цих втрат у масштабі господарства сягає

близько 384 тис. грн на рік. Саме усунення цих втрат, а не абстрактне «покращення», становить джерело економічного ефекту проєкту й робить його обґрунтування предметним.

Розподіл потенційного річного ефекту за напрямками усунення втрат показано на рисунку 3.2. Найбільший резерв – економія робочого часу управлінців (156 тис. грн), який нині витрачається на подолання наслідків неупорядкованого обміну. Скорочення повторних робіт через чіткіші вказівки й фіксацію рішень дає ще 108 тис. грн, зменшення прострочень і штрафів – 72 тис. грн, а кращі умови збуту завдяки впорядкуванню зовнішніх комунікацій – 48 тис. грн.

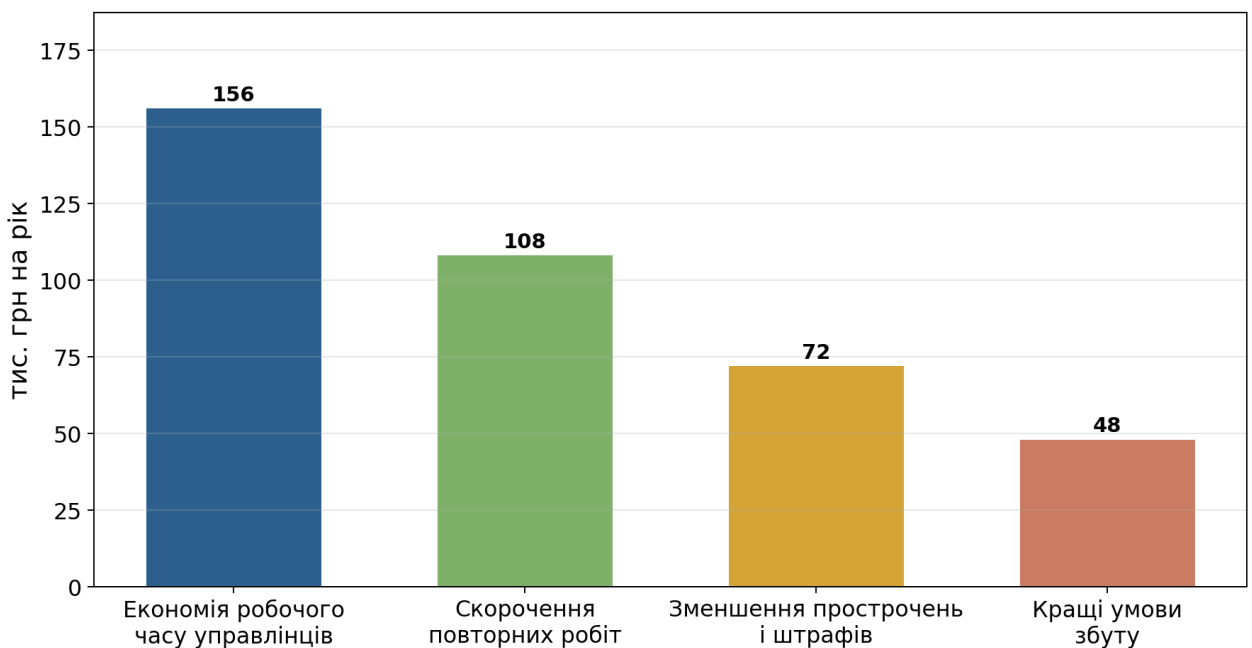


Рис. 3.2. Структура очікуваного річного економічного ефекту за напрямками

Наведена на рисунку 3.2 величина 384 тис. грн відображає повний потенціал усунення втрат за умови ідеального функціонування оновленої системи. На практиці повне усунення недосяжне: частина втрат зумовлена об'єктивними чинниками, а сам ефект досягається поступово, у міру освоєння нових правил та інструментів. Тому в розрахунках застосовано обережний підхід – проєкт розглядається як такий, що реалізує лише частину потенціалу, яка

зростає з року в рік. Такий консервативний сценарій захищає обґрунтування від завищених очікувань і робить висновки надійнішими: якщо проєкт виявляється ефективним навіть за стриманих припущень, його доцільність не викликає сумнівів за сприятливішого розвитку подій.

Реалізація проєкту потребує одноразових інвестицій, склад яких подано в таблиці 3.2. Основні статті – налаштування цифрового каналу та хмарних сервісів, придбання обладнання й резервних засобів зв'язку, навчання персоналу, а також розроблення регламентів і форм. Сукупний обсяг інвестицій становить 224 тис. грн, що є помірною сумою в масштабі господарства й співмірне з оцінкою річних втрат від комунікаційних збоїв. Окрім одноразових вкладень, проєкт передбачає незначні щорічні витрати на підтримку цифрових сервісів та оновлення, які враховано при формуванні чистих грошових потоків.

Таблиця 3.2

Кошторис інвестицій у проєкт удосконалення комунікацій, тис. грн

Стаття витрат	Сума
Налаштування цифрового каналу та хмарних сервісів	64
Обладнання та резервні засоби зв'язку	58
Навчання персоналу	44
Розроблення регламентів і стандартних форм	38
Непередбачені витрати	20
Разом інвестицій	224

Для оцінювання економічної ефективності проєкту застосовано метод дисконтування грошових потоків, що враховує знецінення коштів у часі – особливо актуальне в умовах підвищеної інфляційної та воєнної невизначеності. Ставку дисконтування прийнято на рівні 18 %, що відображає вартість капіталу й ризику аграрного бізнесу в поточних умовах. Чисті грошові потоки сформовано як різницю між річною вигодою від усунення втрат (за консервативним сценарієм поступового нарощування) та щорічними витратами на підтримку системи. Горизонт оцінювання – п'ять років. Розрахунок дисконтованих потоків і їх накопичення наведено в таблиці 3.3.

Дані таблиці 3.3 показують, що накопичений дисконтований потік переходить у додатну зону на третьому році реалізації проєкту, а до кінця п'ятого року сягає 158.5 тис. грн.

Таблиця 3.3

Дисконтовані грошові потоки проєкту, тис. грн

Рік	Чистий потік	Коеф. дисконт.	Дисконт. потік	Накопич. потік
0	-224	1,000	-224	-224
1	78	0,847	66,1	-157,9
2	118	0,718	84,7	-73,2
3	140	0,609	85,2	12,1
4	150	0,516	77,4	89,4
5	158	0,437	69,1	158,5

Це означає, що проєкт не лише повністю окупує початкові інвестиції з урахуванням знецінення коштів, а й приносить додатну чисту приведену вартість. Динаміка накопичення є плавною й реалістичною: ефект зростає поступово, без різких стрибків, що відповідає природі організаційних змін, які дають віддачу в міру закріплення нових практик. Наочно процес окупності відображено на рисунку 3.3.

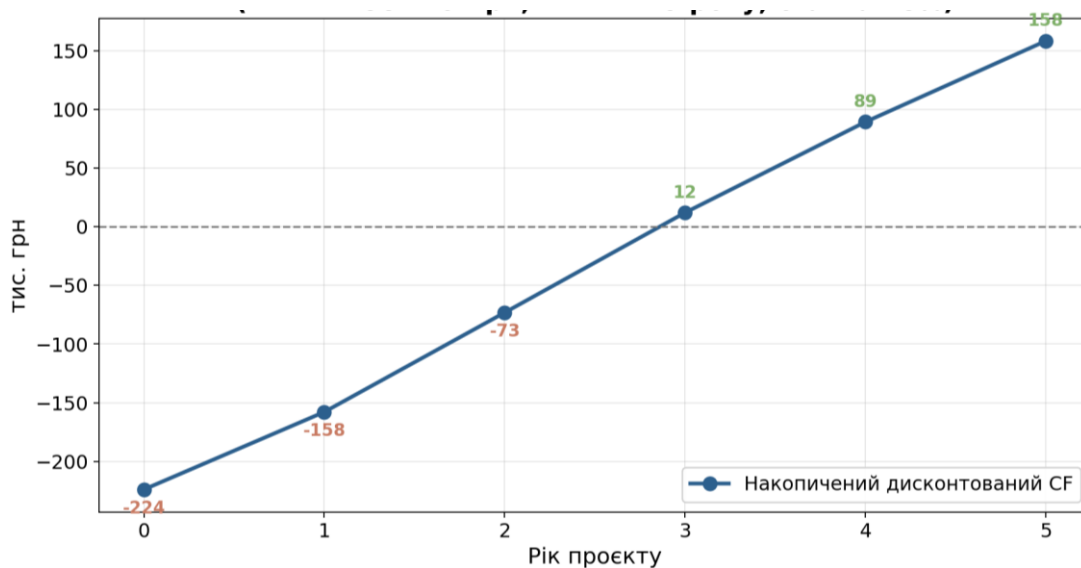


Рис. 3.3. Накопичений дисконтований грошовий потік проєкту впродовж періоду оцінювання

Рисунок 3.3 наочно демонструє момент окупності проекту – точку, у якій крива накопиченого потоку перетинає нульову лінію. Дисконтований період окупності становить близько 2,86 року, що є прийнятним для організаційно-інвестиційного проекту такого типу. Узагальнені показники ефективності підтверджують доцільність вкладень: чиста приведена вартість (NPV) дорівнює 158.5 тис. грн, індекс прибутковості (PI) становить 1,71, тобто кожна вкладена гривня повертає понад півтори гривні приведенного ефекту, а внутрішня норма дохідності (IRR) сягає 42,6 %, істотно перевищуючи прийняту ставку дисконтування. Сукупність цих показників свідчить про економічну привабливість проекту.

Оскільки розрахунки спираються на прогностні величини, їх надійність перевірено аналізом чутливості за трьома сценаріями – базовим, песимістичним та оптимістичним. Песимістичний сценарій передбачає, що фактична вигода виявиться на чверть меншою за очікувану, а витрати на підтримку – вищими; оптимістичний – повніше освоєння потенціалу. Результати сценарного аналізу наведено в таблиці 3.4, що дозволяє оцінити стійкість висновків до можливих відхилень.

Таблиця 3.4

Аналіз чутливості проекту за сценаріями, тис. грн

Сценарій	Припущення	NPV
Песимістичний	Вигода менша на 25 %, витрати вищі	28,9
Базовий	Очікуване поступове освоєння ефекту	158,5
Оптимістичний	Повніше усунення втрат	235

Аналіз чутливості, наведений у таблиці 3.4, підтверджує стійкість висновків: навіть за песимістичного сценарію чиста приведена вартість залишається додатною (28,9 тис. грн), тобто проект не стає збитковим навіть за несприятливого розвитку подій. За базового сценарію NPV становить 158,5 тис. грн, за оптимістичного – зростає до 235 тис. грн. Такий діапазон засвідчує, що економічна доцільність проекту не залежить критично від точності окремих припущень.

Окремо слід наголосити, що економічна оцінка проєкту є свідомо консервативною й, найімовірніше, занижує його реальну вигоду. У розрахунках враховано лише ті ефекти, які піддаються кількісному вимірюванню, тоді як низка важливих наслідків – підвищення стійкості до криз, поліпшення керованості, зниження залежності від окремих осіб – не отримала грошової оцінки, хоча має реальну цінність. Тому отримані показники варто трактувати як нижню межу очікуваного ефекту.

Показовим є пряме зіставлення витрат проєкту з масштабом втрат, які він покликаний усунути. Одноразові інвестиції в розмірі 224 тис. грн є меншими за оцінену річну величину втрат від комунікаційних збоїв (близько 384 тис. грн). Таке співвідношення є типовим для організаційно-комунікаційних проєктів: їх особливість полягає в тому, що джерелом ефекту є не створення нової вартості, а припинення наявних, але прихованих втрат.

Окремої уваги заслуговує чутливість проєкту до ставки дисконтування, прийнятої на рівні 18 %. Підвищення ставки, спричинене зростанням ризиків чи вартості капіталу, зменшує приведену вартість майбутніх ефектів, проте через короткий період окупності проєкту цей вплив є помірним: основна частина ефекту реалізується в перші три роки, коли дисконтування ще не встигає істотно знецінити потоки.

Поряд із кількісно оціненими вигодами проєкт дає низку ефектів, які не отримали грошового вираження, але мають реальну економічну цінність. До них належать підвищення стійкості господарства до криз і збоїв, зниження ризику втрати критичної інформації разом із вибуттям працівників, поліпшення переговорної позиції завдяки систематизації даних про контрагентів, а також зростання обґрунтованості стратегічних рішень.

Питання джерел фінансування проєкту вирішується з урахуванням обмежених можливостей господарства. Помірний обсяг інвестицій дозволяє профінансувати проєкт за рахунок власних коштів без залучення кредитів, що особливо важливо в умовах високих відсоткових ставок. Поетапність упровадження додатково знижує разове фінансове навантаження: витрати

розподіляються в часі відповідно до календарного плану, а кожен наступний етап може фінансуватися частково за рахунок ефекту, отриманого від попередніх.

Поряд із дисконтованими показниками корисно розглянути простий період окупності, що не враховує знецінення коштів. За накопиченням недисконтованих чистих потоків інвестиції повертаються вже на третьому році реалізації, а простий період окупності виявляється помітно коротшим за дисконтований. Розбіжність між простим і дисконтованим періодами відображає вплив фактора часу й ризику: чим вища ставка дисконтування, тим більшим є цей розрив.

Важливою характеристикою проєкту є стійкість і довговічність отримуваного ефекту. На відміну від разових заходів, дія яких швидко вичерпується, упорядкування комунікацій створює постійно діючий механізм, що приносить вигоду протягом усього періоду функціонування й після нього. Витрати на підтримку системи є незначними порівняно з ефектом, а самі практики, ставши звичкою колективу, не потребують повторних вкладень. Це означає, що фактичний горизонт віддачі від проєкту виходить за межі прийнятого п'ятирічного періоду оцінювання, а реальна сукупна вигода перевищує обчислену. Довготривалість ефекту є додатковим аргументом на користь проєкту, особливо з огляду на його порівняно невисоку вартість.

3.3. Управлінський ефект та умови впровадження проєкту

Економічна вигода, хоч і є вирішальним аргументом, не вичерпує цінності проєкту. Значна частина його ефекту має управлінську природу й проявляється у підвищенні якості управління як такого. Упорядкування комунікацій скорочує управлінський цикл – проміжок від виникнення події до ухвалення й доведення рішення, – що робить господарство спроможнішим швидко реагувати на зміни. Підвищується керованість: рішення не губляться на етапі контролю, а їх виконання стає простежуваним.

Очікуваним інтегральним результатом проєкту є зростання індексу комунікаційної зрілості господарства з фактичних 2.38 до цільових 4.13 бала за

п'ятибальною шкалою. Найбільший приріст очікується саме в тих вимірах, що були найслабшими, – формалізованості правил, дисципліні документування, цифровізації та кризових комунікаціях.

Підвищення комунікаційної зрілості безпосередньо пов'язане зі зростанням оперативності, що було статистично підтверджено в другому розділі. Згідно з виявленою залежністю, зростання індексу зрілості на пряму на один бал супроводжується скороченням часу проходження управлінської інформації приблизно на три години. Поширення цієї закономірності на масштаб господарства означає, що досягнення цільового рівня зрілості здатне суттєво пришвидшити управлінський цикл у найзавантаженіших напрямках.

Упровадження проєкту супроводжується низкою ризиків, які доцільно передбачити заздалегідь. Найімовірнішим є опір змінам з боку персоналу, звиклого до неформального обміну: нові правила можуть сприйматися як зайва бюрократія. Другим ризиком є формальне виконання – коли регламенти запроваджені, але не дотримуються на практиці. Третім – повернення до старих звичок після початкового ентузіазму. Усі ці ризики мають організаційно-поведінкову природу й керуються відповідними засобами: роз'ясненням мети змін, особистим прикладом керівника, поступовістю впровадження та навчанням.

Вирішальною умовою успіху проєкту є позиція керівника господарства. Оскільки більшість заходів стосуються зміни усталених практик, саме керівник своїм прикладом задає норму: якщо він сам дотримується регламенту, фіксує рішення й користується цифровим каналом, колектив наслідує цю поведінку; якщо ж керівник ігнорує нові правила, жодні документи не змусять працівників їх виконувати. Особливо це стосується заходу з розвантаження керівника, який вимагає від нього свідомої відмови від частини звичного контролю на користь делегування.

Другою умовою успіху є поступова зміна організаційної культури в напрямі відкритості й цінування якісної інформації. Регламенти й інструменти створюють форму, але наповнює її змістом саме культура – неписані норми того, як у колективі прийнято обмінюватися інформацією. Якщо працівники не бояться

повідомляти про проблеми, цінують точність і своєчасність, поважають зворотний зв'язок, нові правила приживаються природно. Формування такої культури – найповільніший, але й найстійкіший результат проєкту, що закріплює всі інші зміни.

Третьою умовою є забезпечення зворотного зв'язку й моніторингу результатів. Проєкт не завершується впровадженням заходів – необхідно регулярно оцінювати, чи дають вони очікуваний ефект, і за потреби коригувати. Для цього доцільно через визначені проміжки часу повторювати оцінювання комунікаційної зрілості за тією самою методикою, що застосована в діагностиці, відстежуючи динаміку індексу. Повторна оцінка виконує подвійну функцію: підтверджує результативність змін і підтримує увагу колективу до якості комунікацій.

Запропоновані заходи узгоджуються із загальною стратегією розвитку господарства й не суперечать його виробничим пріоритетам. Навпаки, упорядкування комунікацій створює інформаційну основу для подальших удосконалень – від оптимізації виробничих процесів до розвитку збуту й залучення фінансування. Якісніша інформаційна база підвищує обґрунтованість стратегічних рішень, зокрема інвестиційних, які, як показала діагностика, нині ухвалюються переважно інтуїтивно.

Успішне впровадження проєкту потребує продуманого управління змінами, яке доцільно організувати поетапно. На першому етапі керівник роз'яснює колективу мету й очікувані вигоди змін, формуючи розуміння їх необхідності – без цього будь-які нововведення наражаються на пасивний опір. На другому етапі запроваджуються прості, помітні зміни, що дають швидкий результат і демонструють користь нового підходу. На третьому – нові практики закріплюються через регулярність і контроль, поступово стаючи звичкою. На завершальному етапі досягнутий стан інтегрується в повсякденну діяльність як норма.

Для моніторингу результатів проєкту доцільно відстежувати кілька простих, але показових індикаторів. Першим є інтегральний індекс комунікаційної зрілості,

що періодично переоцінюється за тією самою методикою. Другим – середній час проходження управлінської інформації в ключових напрямках, який безпосередньо відображає оперативність. Третім – частка управлінських рішень, зафіксованих документально, що характеризує дисципліну документування. Четвертим можуть слугувати непрямі ознаки: кількість спірних ситуацій, повторних робіт, прострочень. Включення двох-трьох із цих індикаторів до звичної управлінської звітності не ускладнює її, але утримує увагу до якості комунікацій і дозволяє вчасно помітити відхилення від запланованої траєкторії покращення.

Запропоновані рішення є масштабованими, що важливо з огляду на можливе зростання господарства в майбутньому. Регламент комунікацій і матриця відповідальності легко доповнюються новими ситуаціями й учасниками; цифровий канал і хмарні дані розраховані на збільшення обсягів без принципової перебудови; принципи делегування й документування зберігають дієвість за ускладнення структури.

Загалом розроблений проєкт повною мірою відповідає меті дослідження – удосконаленню управління системою комунікаційного менеджменту підприємства. Він спирається на теоретичні засади, викладені в першому розділі, безпосередньо впливає з результатів діагностики другого розділу й поєднує організаційні, цифрові та навчальні заходи в цілісну, економічно обґрунтовану й реалістичну для впровадження систему. Запропоновані рішення не вимагають значних ресурсів, дають вимірюваний економічний і управлінський ефект та закладають основу для подальшого розвитку господарства. Тим самим підтверджується практична цінність роботи й можливість використання її результатів у діяльності ФГ «Ялинівське 2007» та інших аграрних підприємств подібного масштабу.

Опосередкованим, але вагомим результатом проєкту є зміцнення інвестиційної привабливості господарства та поліпшення його відносин із фінансовими установами. Упорядкована система комунікацій із документуванням рішень і систематизованими даними дозволяє швидко й переконливо готувати інформацію для банків, страхових компаній та потенційних партнерів. Прозорість

і впорядкованість управлінської інформації підвищують довіру зовнішніх контрагентів і полегшують доступ до фінансування, яке для аграрного господарства часто є критичним ресурсом розвитку.

Невід'ємним елементом сталого функціонування оновленої системи є зворотний зв'язок від самого персоналу щодо її роботи. Працівники, які щодня користуються новими регламентами, формами й каналами, найкраще бачать їх незручності та можливості вдосконалення. Тому доцільно передбачити регулярне збирання їхніх пропозицій і коригування системи за результатами практичного використання.

Нарешті, варто підкреслити, що цінність розробленого проєкту виходить за межі конкретного господарства. Виявлені проблеми – неупорядкованість обміну, слабка фіксація рішень, перевантаження керівника, реактивність зовнішніх комунікацій – є типовими для значної частини малих і середніх аграрних підприємств України. Тому запропонований підхід, заснований на пріоритеті організаційних рішень, ощадливості та поступовості, може бути адаптований і використаний іншими господарствами подібного масштабу.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність проєкту: за обсягу інвестицій 224 тис. грн чиста приведена вартість становить 158.5 тис. грн, індекс прибутковості – 1,71, внутрішня норма дохідності – 42,6 %, а дисконтований період окупності – близько 2,86 року, причому висновки залишаються стійкими навіть за песимістичного сценарію. Очікуваним інтегральним результатом є зростання індексу комунікаційної зрілості з 2.38 до 4.13 бала з відповідним підвищенням оперативності управління. Поряд з економічним проєкт дає вагомий управлінський ефект – кращу керованість, стійкість і незалежність від окремих осіб, – а вирішальними умовами його успіху є позиція керівника, поступова зміна культури та постійний моніторинг результатів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне завдання удосконалення управління системою комунікаційного менеджменту аграрного підприємства на прикладі ФГ «Ялинівське 2007». Відповідно до поставлених мети й завдань отримано такі основні результати.

1. Досліджено теоретичні засади комунікаційного менеджменту. Установлено, що він є самостійною управлінською функцією, яка забезпечує своєчасний, повний і надійний обмін інформацією для прийняття й виконання рішень. Визначено його сутність, функції та структуру, обґрунтовано принципи ефективних комунікацій – ясність, своєчасність, повноту, адресність і зворотність, – а також показано, що для фермерських господарств із короткою управлінською вертикаллю якість комунікацій безпосередньо визначає керованість і економічний результат.

2. Систематизовано види, канали й бар'єри комунікацій та методичні підходи до оцінювання їх ефективності. Розкрито співвідношення вертикальних і горизонтальних, формальних і неформальних комунікацій, проаналізовано компроміс між швидкістю та надійністю каналів. Обґрунтовано доцільність поєднання кількісних та експертних методів оцінювання, зокрема індексного оцінювання комунікаційної зрілості, а також показано, що діагностика має бути не разовою, а періодичною й завершуватися переходом до проєкту змін.

3. Надано організаційно-економічну характеристику ФГ «Ялинівське 2007» та оцінено стан його комунікацій. Установлено, що господарство є життєздатним і диверсифікованим, проте його прибутковість стримується високою витратністю та запізнілістю управлінських реакцій. Діагностика виявила інтегральний індекс комунікаційної зрілості на рівні 2.38 бала з п'яти, переважання швидких, але ненадійних каналів, асиметрію вертикальних комунікацій і концентрацію потоків на керівникові. Кількісний аналіз підтвердив сильний обернений зв'язок між зрілістю комунікацій і часом проходження інформації ($R^2 = 0.931$), що засвідчує наявність реального резерву підвищення оперативності.

4. Обґрунтовано напрями удосконалення комунікаційної системи господарства. Розроблено комплекс із шести взаємопов'язаних заходів: запровадження регламенту комунікацій із матрицею відповідальності, стандартних форм звітності й фіксації рішень, єдиного структурованого цифрового каналу та хмарних даних, розвантаження керівника через делегування, навчання персоналу й плану кризових комунікацій. Заходи побудовано на принципах пріоритету організаційних рішень над технічними, ощадливості, реалістичності та поступовості, а кожен із них безпосередньо усуває конкретний бар'єр, виявлений у діагностиці.

5. Визначено очікуваний ефект і сформовано план упровадження. За обсягу інвестицій 224 тис. грн чиста приведена вартість проєкту становить 158.5 тис. грн, індекс прибутковості – 1,71, внутрішня норма дохідності – 42,6 %, дисконтований період окупності – близько 2,86 року; висновки залишаються стійкими навіть за песимістичного сценарію. Очікуваним інтегральним результатом є зростання індексу комунікаційної зрілості з 2.38 до 4.13 бала з відповідним підвищенням оперативності управління та реалізацію заходів протягом дев'яти-десяти місяців.

На підставі проведеного дослідження пропонується: затвердити стислий регламент комунікацій із матрицею відповідальності та запровадити стандартні форми звітності й обов'язкове документування управлінських рішень; упорядкувати цифрові канали й перейти до спільних хмарних даних; делегувати рутинні оперативні рішення на рівень служб, розвантаживши керівника; провести навчання персоналу та розробити простий план кризових комунікацій із резервними каналами; запровадити періодичний моніторинг індексу комунікаційної зрілості й оперативності для оцінювання результативності змін.

Практична цінність роботи полягає в тому, що запропоновані заходи є потужними для фермерського господарства, дають вимірюваний економічний і управлінський ефект та можуть бути адаптовані іншими аграрними підприємствами подібного масштабу. Тим самим підтверджено досягнення мети дослідження й доцільність упровадження його результатів у практику управління господарством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байдак І. І. Управлінське консультування: сутність та значення в розвитку підприємств. Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи: тези доп. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23–25 березня 2021 р. Дніпро: Друкарня «Стандарт», 2021. С. 59–61. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/items/81862359-0b7c-421e-9c2e-3f8c513c6b8a> (дата звернення: 07.06.2026).
2. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
3. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-63.
4. Вараксіна О., Карлінська О., Петренко В. Сучасні виклики менеджменту людського капіталу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-30.
5. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
6. Власюк Є. Теоретичні основи комунікацій як умови дієвого управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1465> (дата звернення: 07.06.2026).
7. Гриценко Т. Б., Іщенко Т. Д., Мельничук Т. Ф. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
8. Дяченко Т., Франовська В. Місце і роль комунікацій у системі менеджменту організацій. Економічний простір. 2020. № 153. С. 7–10. DOI: 10.32782/2224-6282/153-1.
9. Калачевська Л. І., Найда К. О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи. Ефективна економіка. 2021. № 10.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9403> (дата звернення: 07.06.2026).

10. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Комунікаційні процеси на підприємствах сфери гостинності за умов цифрових трансформацій. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3769> (дата звернення: 07.06.2026).

11. Кобернюк С. О., Онищенко Н. О., Пономаренко Ю. С. Формування комунікаційної стратегії аграрного підприємства. Агросвіт. 2024. № 23. С. 172–179. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.23.172.

12. Кобернюк С., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 204–212. DOI: 10.31649/ins.2023.1.204.212.

13. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. С. 131–136.

14. Кубко В. П. Комуникативний менеджмент: конспект лекцій. Одеса: ОНПУ, 2018. URL: <http://dspace.op.edu.ua/jsui/handle/123456789/12240> (дата звернення: 07.06.2026).

15. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-41.

16. Лепейко Т. І., Найпак Д. В. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 14. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/282> (дата звернення: 07.06.2026).

17. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 23. С. 127–132. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264649> (дата звернення: 07.06.2026).

18. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 14. С. 448–456.

19. Мельник Л. Л., Байдак І. І., Ярохович Т. А. Управління бізнес-процесами: сутнісні поняття, значення та можливість удосконалення. Global science: prospects and innovations: proceedings of the 9th Int. sci. and pract. conf., Liverpool, 25–27 April 2024. Liverpool, 2024. С. 505–514. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/items/919e9ec8-c4aa-4125-89f0-d9ba9c341657> (дата звернення: 07.06.2026).

20. Марковець О. В. Комунікативний менеджмент у стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1688> (дата звернення: 07.06.2026).

21. Невальонний Є. О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. Наука і оборона. 2019. № 2. С. 35–38. URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/179792> (дата звернення: 07.06.2026).

22. Пахуча Е. В., Афанасьєва О. П., Куліш Г. О. Застосування інструментів маркетингових комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Агросвіт. 2020. № 19–20. С. 82–89. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3310&i=11> (дата звернення: 07.06.2026).

23. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 1999. 308 с.

24. Сичова М. О., Байдак І. І. Основні напрямки та тенденції розвитку сучасного менеджменту. Теоретичні та практичні питання аграрної науки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 18 травня 2022 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2022. С. 258–261. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/items/0f9c013a-919a-469c-8cb0-540516ef51fb> (дата звернення: 07.06.2026).

25. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/95> (дата звернення: 07.06.2026).

26. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

27. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2523> (дата звернення: 07.06.2026).

28. Харченко В., Харченко Г. Інформаційне забезпечення перспективного розвитку аграрного підприємництва. Економіка та суспільство. 2021. № 23. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-23-20.

29. Холод О. М. Комунікаційні технології: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 211 с.

30. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2004. 278 с.

31. Grynko T., Hviniazhvili T., Kyrychenko A. Strategic approaches to management of marketing communications at the enterprise. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=97> (дата звернення: 07.06.2026).

32. Sumets O., Heorhiadi N., Tyrkalo Yu., Vilhutska R., Pylypenko I. Modelling the information support system for agribusiness management entities. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. URL: <https://agris.fao.org/search/en/records/6759811dc7a957febd9f980d0> (дата звернення: 07.06.2026).

33. Особливості формування корпоративної культури в аграрних підприємствах. Економіка та суспільство. 2026. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7516> (дата звернення: 07.06.2026).

34. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 07.06.2026).

35. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (дата звернення: 07.06.2026).
36. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с.
37. Сагер Л. Ю. Моделювання та оптимізація процесу управління внутрішніми комунікаціями підприємства: методичний підхід. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2017. Вип. 50. С. 218–222.
38. Панченко В. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 30. С. 147–154.
39. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 3 (36). С. 109–116.
40. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.90.
41. Мармуль Л. О., Ткаченко Ю. О. Методичні засади оцінки економічної ефективності впровадження цифрових інновацій у вітчизняні аграрні підприємства. Агросвіт. 2024. № 22. С. 44–50. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.22.44.
42. Міщенко В. В. Методи та інструменти цифрової трансформації аграрного сектору. Агросвіт. 2024. № 8. С. 103–110. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.8.103.
43. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Концептуальні засади формування стратегічних напрямків розвитку аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки. Бізнес-навігатор. 2024. Вип. 1 (74). С. 3–16. DOI: 10.32782/business-navigator.74-1.

44. Ломовських Л. О., Єфремова Н. О., Пащенко Ю. В. Управління цифровими трансформаціями економіки в контексті глобалізації. Аграрні інновації. 2023. № 17. С. 218–224. DOI: 10.32848/agrar.innov.2023.17.33.

45. Петренко О. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств: організаційно-економічний підхід. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-127.

ДОДАТКИ

Додаток А**Анкета комунікаційного аудиту підприємства**

1. Чи існують у господарстві письмові правила обміну інформацією (хто, кому, коли передає)?
2. Чи фіксуються управлінські рішення документально?
3. Якими каналами передається оперативна інформація найчастіше?
4. Як часто важлива інформація надходить із запізненням?
5. Чи визначені відповідальні за збір і передачу даних по кожному напрямку?
6. Чи існує порядок дій на випадок перебоїв зі зв'язком або електропостачанням?
7. Наскільки доступні актуальні дані про роботи, ресурси й розрахунки?
8. Чи отримують працівники зворотний зв'язок щодо виконання завдань?

Додаток Б**Приклад матриці відповідальності за комунікаціями**

Матриця закріплює для кожної типової управлінської ситуації відповідального за збір інформації, її адресата, форму та граничний строк передачі. Нижче наведено фрагмент матриці для основних ситуацій діяльності господарства.

Поломка техніки: джерело – механізатор; адресат – інженерна служба, далі керівник і постачання; форма – коротке повідомлення у відповідному просторі цифрового каналу; строк – негайно.

Зміна плану польових робіт: джерело – агрономічна служба; адресат – керівник, виконавці; форма – стандартне зведення; строк – до початку наступної зміни.

Надходження або відвантаження продукції: джерело – склад; адресат – облік, керівник; форма – запис у спільній хмарній таблиці; строк – у день операції.

Розрахунки з контрагентами: джерело – облік; адресат – керівник; форма – зведення про стан розрахунків; строк – щотижня.