

УДК 005.7:316.77:631.1:658.7

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.3-11>**Валінкевич Н.В.**

доктор економічних наук

Поліський національний університет

Valinkevych Natalia

Dr. of Economic Sc.

Polissia National University

<https://orcid.org/0000-0001-8804-868X>

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В АГРАРНИХ ДИСТРИБУЦІЙНИХ СИСТЕМАХ

У статті поглиблено концептуальні засади формування потенціалу управління бізнес-комунікаціями в аграрних дистрибуційних системах та обґрунтовано організаційно-економічний механізм його формування, використання й оцінювання. Потенціал визначено як інтегровану здатність суб'єктів мережі трансформувати людські, інформаційно-аналітичні, цифрово-технологічні, організаційно-регуляторні та партнерсько-інституційні ресурси в узгоджені рішення й адаптивну взаємодію. Розроблено класифікаційно-діагностичну матрицю за ланцюгами створення вартості для визначення комунікаційних вузлів, ризиків та управлінських втручань. Запропоновано інтегральне оцінювання потенціалу за п'ятьма компонентами шляхом нормування показників і зваженої геометричної середньої. Виокремлено фрагментарний, базовий, інтегрований та екосистемно-адаптивний рівні. Результати використовуються для аудиту процесів та інтеграції CRM-, ERP- і SCM-систем, скорочення транзакційних витрат та підвищення стійкості дистрибуційних мереж.

Ключові слова: бізнес-комунікації, агробізнес, аграрні дистрибуційні системи, комунікаційний потенціал, корпоративне управління, цифрова трансформація, логістичні стратегії, інформаційні потоки, CRM/ERP/SCM-системи, екосистемне управління.

FORMATION OF THE BUSINESS COMMUNICATION MANAGEMENT POTENTIAL IN AGRICULTURAL DISTRIBUTION SYSTEMS

The article develops the conceptual foundations for forming business communication management potential in agricultural distribution systems and substantiates an organizational and economic mechanism for its formation, utilization and assessment. The purpose of the study is to deepen the conceptual framework of business communication management potential and develop a mechanism for transforming communication resources into the manageable capacity of an agricultural distribution network. The research employs theoretical generalization, systems, process-based, structural-functional, institutional, and comparative analysis, conceptual and logical modeling, classification, index assessment, and expert evaluation. Business communication management potential is defined as the integrated ability of network participants and the governance architecture to transform human, informational-analytical, digital-technological, organizational-regulatory, and partnership-institutional resources into timely coordinated decisions, controlled fulfillment of obligations, effective feedback, and adaptive interorganizational interaction. A classification and diagnostic matrix is developed according to the sequence "value-chain link – critical node – risk – potential component – instrument – KPI." It facilitates the identification of communication disruptions and managerial interventions. The proposed mechanism combines organizational, economic, digital, institutional, and competence-based instruments. A methodological approach to the assessment covers five potential components. Partial indicators are normalized within the range from zero to one and aggregated by weights determined through entropy analysis or expert pairwise comparisons. The integral index is calculated as a weighted geometric mean, limiting compensation for a weak component by stronger ones. Fragmented, basic, integrated and ecosystem-adaptive levels are distinguished. The findings support communication audits, CRM, ERP, and SCM integration, lower transaction costs, faster decisions, improved supply performance, and stronger resilience of agricultural distribution networks.

Keywords: business communications, agribusiness, agricultural distribution systems, communication potential, corporate governance, digital transformation, logistics strategies, information flows, CRM/ERP/SCM systems, ecosystem management.

JEL classification: M10, M31, D83, Q13, L14.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрної дистрибуції характеризується поглибленням інтеграційних процесів, цифровою трансформацією бізнес-операцій, ускладненням логістичних ланцюгів, зростанням конкуренції, що посилює вимоги до ефективної взаємодії між усіма учасниками аграрних дистрибуційних систем. Рішення кожного учасника змінюють параметри матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, тому локальна помилка у замовленні, специфікації, прогнозі попиту або підтвердженні поставки поширюється на суміжні ланки. За таких умов управлінською проблемою є не дефіцит каналів зв'язку, а недостатня здатність мережі перетворювати великі масиви даних й компетентностей на узгоджені рішення з визначеною відповідальністю та контрольованим зворотним зв'язком, що зумовлює розгляд бізнес-комунікації як ключового об'єкта і стратегічного ресурсу управління.

Особливої актуальності ця проблема набуває у сфері аграрної дистрибуції, де комунікаційні процеси охоплюють складну систему взаємозв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції, постачальниками матеріально-технічних ресурсів, дистриб'юторами, логістичними операторами, фінансовими установами, державними органами та кінцевими споживачами. Цифровізовані системи (CRM-, ERP- і SCM-системи) підвищують швидкість обміну даними лише тоді, коли узгоджено довідники, правила доступу, власників процесів, строки реакції та критерії якості інформації. За відсутності таких умов технологічне розширення дистрибуційних каналів може відтворювати дублювання даних, неузгоджені версії документів і розмитість відповідальності. Тому предметом управління має бути не сукупність повідомлень або програмних рішень, а потенціал системи організувати комунікаційну взаємодію відповідно до конфігурації ланцюга створення вартості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові дослідження управління бізнес-комунікаціями в агробізнесі, аграрному маркетингу, розподільчих системах агрологістики охоплюють питання маркетингових комунікацій, цифровізації бізнес-процесів, управління логістичними мережами, розвитку інформаційного забезпечення та побудови партнерських відносин між учасниками аграрних ланцюгів створення вартості. В. Мамчур, Н. Столярчук [1]. обґрунтовують роль інституційного середовища, державної політики, інформаційної взаємодії між суб'єктами аграрного ринку та розвитку партнерських зв'язків як передумови ефективного функціонування аграрного підприємництва. Вагомий внесок у дослідження бізнес-комунікацій в розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції за умов воєнного стану і повоєнних трансформацій здійснили М. Малік, Ю. Лупенко, О. Шпикуляк [2], які розглянули управління бізнес-комунікаціями у взаємозв'язку з маркетинговими інноваціями, визначили інструменти формування комунікаційної політики в сенсі обґрунтування структурно-технологічних підходів до управління бізнес-комунікаціями з позиції суб'єктів – аграрних підприємств.

Питання цифрової трансформації бізнес-комунікацій у формуванні інноваційних стратегій диверсифікації діяльності агропромислових підприємств досліджує О. Згурська [3], яка обґрунтовує необхідність використання цифрових платформ, електронного маркетингу та цифрових інструментів формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. Суттєвий внесок у розвиток теорії аграрних комунікацій здійснив В. Мтега [4], який на основі метааналізу дослідив ефективність використання різних каналів обміну аграрною інформацією серед фермерів та довів, що цифрові та традиційні канали комунікації мають використовуватися комплексно залежно від рівня цифрової готовності учасників аграрного виробництва.

Н. Х. К. Фам, Ч. А. Фан, Т. Х. Нгуєн [5] обґрунтували підвищення стійкості аграрних ланцюгів постачання шляхом покращення координації інформаційних потоків, швидкості прийняття управлінських рішень та прозорості взаємодії між учасниками ринку. Аналогічні висновки містяться в аналітичному звіті «Підвищення стійкості аграрних ланцюгів постачання шляхом цифрової трансформації у моделі «Компанія + фермери» [6], де цифрові платформи, інтегровані інформаційні системи та інноваційні технології розглядаються як основа забезпечення адаптивності аграрних ланцюгів постачання. Взаємозв'язок маркетингу, логістики та збуту аграрних підприємств досліджують В. Петрушов та І. Шаповалова [7; 8], які доводять необхідність інтеграції маркетингових і логістичних функцій для підвищення ефективності збутової діяльності, пропонують організаційні підходи до побудови інтегрованих систем управління логістикою та маркетингом експортно орієнтованої аграрної продукції.

Маркетинговий аспект розвитку аграрних підприємств висвітлено у монографії О. Пенської, Ю. Цимбалюк, А. Харенка [9], де систематизовано сучасні маркетингові технології, цифрові інструменти просування продукції та механізми формування конкурентних переваг аграрних виробників. Проблеми цифрової трансформації збутової діяльності агропідприємств досліджують І. Грабовська, О. Савченко та Б. Чолійчук [10], які визначають цифровізацію, диверсифікацію каналів реалізації та орієнтацію на споживача як стратегічні напрями оптимізації збутових процесів агропідприємств.

Маркетингові комунікації аграрних підприємств є об'єктами досліджень С. Пепчука, Т. Пальонної, Т. Бурцевої та І. Ганжала [11; 12], які пропонують бренд-орієнтовану модель інтегрованого управління комунікаціями в умовах цифрової економіки. Питання формування комунікаційної стратегії аграрних підприємств досліджують С. Кобернюк, Н. Онищенко та Ю. Пономаренко [13] та визначають принципи побудови комунікаційної політики, механізми взаємодії із зацікавленими сторонами та напрями цифровізації інформаційних процесів підприємства. Вагомий внесок у розвиток концепції інтегрованих маркетингових комунікацій аграрних підприємств зробили Є. Майовець та О. Кузик [14], які довели доцільність синхронізації рекламних, PR-, цифрових та персоналізованих

комунікацій у системі маркетингового управління агробізнесом.

Проблеми цифровізації аграрного сектору досліджують Т. Кучміюва, С. Сметана, О. Жебко та А. Сметь [15], які розглядають, у т.ч. й цифровізовані комунікації в якості алгоритмів інформаційної підтримки координацій у формуванні інструментів забезпечення продовольчої безпеки України. Ю. Перегуда [16] досліджує роль цифровізації у впровадженні циркулярних бізнес-моделей агропромислового комплексу. Є. Пахуча, О. Афанасьєва та Г. Куліш [17] сформували концептуальний погляд на цифрові технології у маркетинговій діяльності аграрних підприємств як чинник забезпечення стійкості їх бізнесу, а В. Серов [18] запропонував алгоритм оцінки ефективності маркетингових заходів при виході аграрних підприємств на глобальні ринки. Міжнародний аспект розвитку бізнес-взаємодії представлено у дослідженні Л. Соліса-Рівери та М. Ройо-Вели [19], які довели, що створення спільної цінності та співтворення цінності у B2B-відносинах агропродовольчого сектору ґрунтується на ефективних комунікаціях між партнерами. Значення цифрової логістики для забезпечення конкурентоспроможності агробізнесу узагальнили Ж. Пібаке та Н. Пайбеч-Піонс [20] які авизначили концепцію Logistics 4.0 як основу інтеграції цифрових технологій у логістичних процесах аграрного сектору та акцентували увагу на бізнес-комунікаціях партнерських відносин та логістичній інтеграції.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про значний науковий доробок у сфері маркетингових комунікацій, цифровізації агробізнесу, логістичного менеджменту, управління ланцюгами постачання та розвитку інформаційних технологій. Водночас недостатньо дослідженими залишаються теоретико-методичні засади управління бізнес-комунікаціями саме в аграрних дистрибуційних системах; побудови системи управління бізнес-комунікаціями як складової дистрибуційного менеджменту; оцінювання комунікаційного потенціалу дистрибуційних систем; інтеграції цифрових платформ, CRM-, ERP- та SCM-рішень у процеси координації інформаційних потоків; а також – розроблення організаційно-економічного механізму управління бізнес-комунікаціями, здатного забезпечити підвищення ефективності функціонування аграрних дистрибуційних систем в умовах цифрової економіки.

Метою статті є поглиблення концептуального забезпечення формування потенціалу управління бізнес-комунікаціями в аграрних дистрибуційних системах та розроблення практично орієнтованого організаційно-економічного механізму його формування, використання та оцінювання.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення та наукової абстракції – для уточнення економічної сутності бізнес-комунікацій, формулювання авторського визначення потенціалу управління бізнес-комунікаціями та обґрунтування його ролі як стратегічного ресурсу корпоративного і дистрибуційного менеджменту в агробізнесі;

системного аналізу – для розгляду аграрної дистрибуційної системи як інтегрованої сукупності суб'єктів, об'єктів, комунікаційних вузлів і каналів, а також матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, узгоджена взаємодія яких забезпечує функціонування ланцюга створення вартості; структурно-функціональний – для виокремлення людсько-компетентнісного, інформаційно-аналітичного, цифрово-технологічного, організаційно-регуляторного та партнерсько-інституційного компонентів потенціалу, визначення їх функцій і взаємозв'язків у системі управління аграрною дистрибуцією; аналізу та синтезу – для систематизації видів бізнес-комунікацій у ланцюгах створення вартості, узагальнення організаційних, економічних, цифрових, інституційних і компетентнісних важелів та формування цілісної конструкції організаційно-економічного механізму управління бізнес-комунікаціями; порівняльно-аналітичний – для зіставлення традиційних, цифрових та інтелектуально-екосистемних моделей бізнес-комунікацій, встановлення особливостей їх застосування в окремих ланках аграрної дистрибуції та виявлення трансформацій, зумовлених упровадженням цифрових платформ, CRM-, ERP- і SCM-систем; методи класифікації та типологізації – для розмежування видів бізнес-комунікацій відповідно до галузевої належності, конфігурації аграрних ланцюгів створення вартості, характеру дистрибуційних потоків і складу учасників взаємодії, а також для побудови класифікаційно-діагностичної матриці; метод концептуального моделювання – для розроблення концептуального забезпечення формування потенціалу управління бізнес-комунікаціями, побудови компонентної моделі його структури та обґрунтування організаційно-економічного механізму; індексний метод – для розроблення методичного підходу до кількісного оцінювання потенціалу управління бізнес-комунікаціями, нормування часткових показників-стимуляторів і дестимуляторів, агрегування показників в межах визначених компонентів та розрахунку інтегрального індексу; статистичний розрахунковий метод – для інтегрування оцінок людсько-компетентнісного, інформаційно-аналітичного, цифрово-технологічного, організаційно-регуляторного і партнерсько-інституційного компонентів із обмеженням повної компенсації критично низького значення одного компонента високими значеннями інших; графічний і табличний методи – для структурованого подання класифікаційно-діагностичної матриці бізнес-комунікацій, компонентів потенціалу, рекомендованих часткових показників, джерел інформації та аналітичного змісту результатів оцінювання.

Виклад основних результатів дослідження. Функціонування сучасних аграрних дистрибуційних систем характеризується високим рівнем організаційної складності, багатоканальністю взаємодії суб'єктів ринку, територіальною розгалуженістю логістичних потоків та зростаючою залежністю результативності управління від якості інформаційно-комунікаційного забезпечення, а бізнес-комунікації перестають бути допоміжним елементом адміністративної координації й набувають статусу стратегічного ресурсу управління,

який забезпечує інтеграцію функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Концептуальне забезпечення процесів і процедур управління бізнес-комунікаціями в дистрибуційних системах агробізнесу розглядають як комплекс теоретичних положень, принципів, методів, процедурних регламентів та інструментів, що визначають порядок формування, передачі, інтерпретації та використання управлінської інформації у межах корпоративної дистрибуційної мережі. Його зміст полягає не лише в організації інформаційного обміну, а й у забезпеченні узгодженості стратегічних цілей, функціональних рішень та поведінкових моделей учасників мережевої взаємодії [4, с. 577; 2, с. 199; 9, с. 70].

Потенціал управління бізнес-комунікаціями в аграрній дистрибуційній системі визначено як інтегровану здатність суб'єктів і керівної архітектури мережі перетворювати людські, інформаційно-аналітичні, цифрово-технологічні, організаційно-регуляторні та партнерсько-інституційні ресурси на своєчасні узгоджені рішення, контрольоване виконання зобов'язань і адаптивну міжорганізаційну взаємодію. Визначення

розмежовує наявність ресурсу та його реалізовану управлінську спроможність. Наприклад, впроваджена CRM-система характеризує технологічний ресурс, але лише повнота даних, частка інтегрованих операцій, дотримання строків реакції та використання інформації у рішеннях відображають сформований потенціал.

Структура потенціалу не є однаковою для всіх ланок дистрибуційної мережі. У насіннєвій та інпут-дистрибуції домінують інформаційно-аналітичний і партнерсько-інституційний компоненти; у післязбиральній логістиці – цифрово-технологічний та організаційно-регуляторний; в експорті – інституційний, інформаційний і технологічний; на цифрових платформах – технологічний компонент, доповнений правилами доступу й відповідальності. Для формування потенціалу управління бізнес-комунікаціями необхідно здійснювати оцінку проявів його компонентів у ланцюгах створення вартості за такою послідовністю – «ланка – критичний вузол – ризик – компонент потенціалу – інструмент – KPI», яку доцільно формалізувати у класифікаційно-діагностичній матриці (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікаційно-діагностична матриця бізнес-комунікацій у ланцюгах створення вартості в агробізнесі

Ланцюг агрови-робництва	Вид бізнес-комунікації дистрибуції	Характеристика дистрибуційного потоку
Рослинництво → насінництво	Інпут-дистрибуційна	Постачання насіння, засобів захисту рослин (ЗЗР), добрив, стимуляторів росту до агропідприємств через дилерські мережі та аграрні платформи.
Рослинництво → вирощування зернових і технічних культур	Виробничо-технологічна	Розподіл матеріально-технічних ресурсів між виробничими підрозділами, агрохолдингами, фермерськими господарствами та сервісними компаніями.
Рослинництво → післязбиральна доробка	Логістично-складська	Переміщення продукції до елеваторів, сушильних комплексів, зерносховищ, сортувальних та пакувальних центрів.
Рослинництво → переробка	Сировинна B2B-	Поставка зерна, олійних, овочевих і плодовоовочевих культур на борошномельні, олісекстракційні, консервні та інші переробні підприємства.
Рослинництво → експорт	Експортно-орієнтована	Формування експортних партій, транспортування до портових терміналів, митне оформлення та міжнародний розподіл агропродукції.
Тваринництво → кормовиробництво	Інпут-дистрибуційна для кормів	Постачання комбікормів, преміксів, ветеринарних препаратів, кормових добавок та обладнання для годівлі тварин.
Тваринництво → вирощування та утримання тварин	Внутрішньогалузева	Розподіл молодняку, кормів, ветеринарних ресурсів і технологічних послуг між фермами, комплексами та інтегрованими аграрними структурами.
Молочне скотарство → збір молока	Потоково-технологічна	Збирання, охолодження та транспортування молока до молокопереробних підприємств із дотриманням температурного режиму та вимог простежуваності.
М'ясне тваринництво → забій і переробка	Індустріальна (для тваринницької сировини)	Переміщення живої худоби та птиці до забійних пунктів, м'ясокомбінатів і підприємств глибокої переробки.
Тваринництво → реалізація готової продукції	Продуктова FMCG-дистрибуційна	Розподіл молочної, м'ясної та яєчної продукції через оптових операторів, дистриб'юторів, торговельні мережі, HoReCa та електронні канали збуту.
Інтегрований агробізнес (рослинництво + тваринництво)	Вертикально інтегрована	Єдина система управління потоками ресурсів, сировини, кормів, переробки та збуту в межах агрохолдингів або кооперативних об'єднань.
Цифрові агроплатформи та маркетплейси	Цифрово- платформна	Онлайн-координація замовлень, контракування, логістики, фінансових розрахунків і комунікацій між виробниками, постачальниками та покупцями агропродукції.

Джерело: власні дослідження на основі [1, с. 68; 2, с. 44; 3, с. 202; 4, с. 572; 6; 9, с. 74].

Запропонована класифікація дозволяє поглиблювати ракурс концептуального обґрунтування процесів:

- ідентифікації комунікаційних вузлів в кожному сегменті аграрного ланцюга створення вартості;
- диференціації каналів взаємодії між постачальниками ресурсів, виробниками, логістичними операторами, переробниками та торговельними мережами;
- визначення критичних точок координації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків;
- наукового забезпечення побудови інтегрованої системи управління дистрибуцією в агробізнесі на основі цифрових платформ, CRM/ERP-рішень та механізмів простежуваності продукції.

З урахуванням еволюційного переходу концептуального забезпечення управління бізнес-комунікаціями в дистрибуційних мережах агробізнесу на новий етап розвитку – інтелектуально-екосистемний (з 2020 р.), дослідницький ракурс змістився в обґрунтування синергетичної взаємодії складових потенціалу управління бізнес-комунікаціями в аграрних дистрибуційних системах. Основними площинами розгляду є: інтеграція корпоративного комунікаційного менеджменту та комунікаційного менеджменту дистрибуційних мереж (забезпечується інструментами делегування повноважень, комунікаційна природа якого визначається передаванням та інтерпретацією управлінської інформації, формуванням ієрархічної відповідальності), організаційне забезпечення інтеграції (формується на основі виконання контрактів, інформаційно-документальної підтримки їх виконання, а ефективність залежить від стандартизації процедур передавання інформації, узгодженості вертикальних і горизонтальних каналів, своєчасності зворотного зв'язку, прозорості критеріїв оцінювання результатів, комунікаційної декомпозиції відповідальності), використання механізмів екосистемного управління (поєднання компетентностей учасників цифрової бізнес-екосистеми, штучного інтелекту, предиктивної аналітики, платформних координацій та

механізмів колективного прийняття рішень в системі дистрибуції агробізнесу).

В основу сучасних концептуальних інтерпретацій стратегування розвитку комунікативного менеджменту в системах маркетингової, логістичної, взаємодії дистрибуційних мереж в агробізнесі закладено концепт стратегічної орієнтації корпоративних комунікацій, що зумовлює необхідність розробки пропозиції організаційно-економічного забезпечення формування потенціалу управління бізнес-комунікаціями в аграрній дистрибуційній системі. Організаційно-економічний механізм є системою суб'єктів, принципів, важелів, процедур і показників, за допомогою яких комунікаційні ресурси переводяться у керовану спроможність мережі. Суб'єктами механізму є координаційні центри дистрибуційних компаній або аграрних корпорацій та учасники мережі; об'єктами – комунікаційні вузли, інформація, правила взаємодії, рішення й зворотний зв'язок. Організаційні важелі охоплюють розподіл ролей, RACI-матриці, регламенти та SLA; економічні – бюджетування інтеграційних проєктів, стимули за якість даних і дотримання строків, розподіл витрат та вигід; цифрові – CRM/ERP/SCM, API, master data і засоби аналітики; інституційні – контрактні норми, права доступу, процедури ескалації та врегулювання спорів; компетентнісні – навчання, сертифікацію й обмін знаннями.

Для оцінювання результатів впливу організаційно-економічного механізму на реалізацію стратегії розвитку комунікативного менеджменту оцінку доцільно здійснювати за п'ятьма компонентами: людсько-компетентнісним (Н), інформаційно-аналітичним (І), цифрово-технологічним (Т), організаційно-регуляторним (О) та партнерсько-інституційним (Р). Вихідні показники приводяться до інтервалу [0; 1]. Для стимуляторів і дестимуляторів застосовуються відповідно такі перетворення [21]:

$$z_{ij} = (x_{ij} - x_{jmin}) / (x_{jmax} - x_{jmin}); z_{ij} = (x_{jmax} - x_{ij}) / (x_{jmax} - x_{jmin}) \quad (1)$$

У межах кожного компонента нормовані показники агрегуються з вагами a_{kj} . Ваги можуть визначатися ентропійним методом за наявності достатньої панелі даних або методом парних експертних порівнянь. Для

експертного підходу доцільно залучати представників маркетингу, логістики, ІТ, продажів, закупівель і партнерських організацій та перевіряти узгодженість оцінок коефіцієнтом конкордації Кендалла.

$$I_k = \sum_j a_{kj} z_{kj}, \sum_j a_{kj} = 1 \quad (2)$$

Інтегральний індекс формується як зважена геометрична середня. На відміну від арифметичної агрегації, така форма обмежує повну компенсацію критично

низького компонента високим значенням іншого, що відповідає мережевій природі комунікаційної спроможності.

$$P_{BCM} = H^{wH} \cdot I^{wI} \cdot T^{wT} \cdot O^{wO} \cdot R^{wR}, \sum_k w_k = 1 \quad (3)$$

Показники, джерела даних та їх аналітичний зміст формуються в розрізі кожного компонента, що уможливорює інтеграцію систем оцінювання, залежно від

конфігурації організаційно-економічного механізму (табл. 2).

Таблиця 2

Компоненти та інформаційна база оцінювання потенціалу управління бізнес-комунікаціями

Компонент	Рекомендовані часткові показники	Джерела даних	Аналітичний зміст
Н – людсько-компетентнісний	цифрова готовність; навчання; чіткість відповідальності; здатність інтерпретувати дані й ескалювати відхилення	опитування; HR/LMS; аудит рішень	компетентність і відповідальність учасників
I – інформаційно-аналітичний	повнота, точність, своєчасність і несутереженість даних; простежуваність; якість прогнозу	CRM/ERP/SCM; аудит master data	придатність інформації для рішень
T – цифрово-технологічний	частка інтегрованих операцій; автоматизація обміну; доступність систем; помилки синхронізації	системні журнали; IT-моніторинг	надійність цифрового контуру
O – організаційно-регуляторний	частка регламентованих процесів; наявність RACI/SLA; дотримання строків; зворотний зв'язок	регламенти; документи; process mining	керування процесу та відповідальності
R – партнерсько-інституційний	чіткість контрактів; довіра; конфліктність; участь у спільному плануванні; дотримання зобов'язань	контракти; CRM; опитування партнерів	стабільність міжорганізаційної взаємодії

Джерело: розроблено автором на основі використання [21].

Для інтерпретації запропоновано чотири рівні: 0,000–0,399 – фрагментарний; 0,400–0,599 – базовий; 0,600–0,799 – інтегрований; 0,800–1,000 – екосистемно-адаптивний. Межі є робочими й підлягають калібруванню за галузевою вибіркою. Профіль п'яти компонентів має більшу діагностичну цінність, ніж одне підсумкове число, оскільки безпосередньо визначає пріоритет втручання. До результативних показників доцільно відносити: частку витрат на пошук інформації, погодження, контроль і врегулювання розбіжностей у вартості операцій; частку повних і простежуваних записів; медіанну тривалість циклу управлінського рішення; рівень своєчасного виконання поставок і час відновлення після порушення. Роль стратегічних рішень у формуванні потенціалу управління бізнес-комунікаціями в аграрних дистрибуційних системах доцільно оцінювати з позиції інтегральних характеристик їх здатності забезпечувати стійке зростання економічної, логістичної та ринкової результативності дистрибуційної системи шляхом узгодження інтересів усіх учасників агропродовольчого ланцюга та адаптації до змін зовнішнього середовища. Означене підтверджує доцільність обґрунтування концептуальної позиції щодо використання інтелектуального інструментарію стратегічних управлінських рішень в об'єктно-суб'єктній взаємодії учасників як потенціалу управління бізнес-комунікаціями в аграрних дистрибуційних системах.

Висновки. За умов цифрової трансформації, ускладнення логістичних ланцюгів і посилення міжорганізаційної залежності бізнес-комунікації набувають ознак стратегічного ресурсу управління, їх результативність визначається здатністю учасників дистрибуційної мережі перетворювати інформацію та компетентності на своєчасні узгоджені рішення, забезпечувати контрольоване виконання зобов'язань, чіткий розподіл відповідальності та дієвий зворотний зв'язок.

Потенціал управління бізнес-комунікаціями є

інтегрованою здатністю суб'єктів і керівної системи аграрної дистрибуції трансформувати людські, інформаційно-аналітичні, цифрово-технологічні, організаційно-регуляторні та партнерсько-інституційні ресурси у керувану комунікаційну спроможність мережі, що дозволяє розмежувати формальну наявність ресурсів і фактичний рівень їх використання в управлінських процесах, структура потенціалу має диференціюватися залежно від виду дистрибуції, конфігурації ланцюга створення вартості, критичних комунікаційних вузлів і характеру ризиків.

Класифікаційно-діагностична матриця, побудована за послідовністю «ланка ланцюга створення вартості – критичний вузол – ризик – компонент потенціалу – інструмент – KPI», забезпечує ідентифікацію точок порушення інформаційних, матеріальних і фінансових потоків. Її застосування створює методичне підґрунтя для диференціації каналів взаємодії, визначення пріоритетних управлінських втручань та інтеграції CRM-, ERP- і SCM-систем із регламентами відповідальності, процедурами ескалації та засобами простежуваності.

Організаційно-економічний механізм формування і використання потенціалу управління бізнес-комунікаціями поєднує організаційні, економічні, цифрові, інституційні та компетентнісні важелі, передбачає узгодження ролей учасників, запровадження RACI-матриць і SLA, стандартизацію даних, регламентацію прав доступу, економічне стимулювання якості інформації, розвиток компетентностей та закріплення процедур зворотного зв'язку. Реалізація механізму спрямована на зниження транзакційних витрат, скорочення тривалості циклу управлінського рішення, підвищення точності прогнозування, своєчасності поставок і стійкості партнерської взаємодії.

Методичний підхід до оцінювання потенціалу ґрунтується на компонентному оцінюванні, нормуванні часткових показників і застосуванні зваженої геометричної середньої, що дозволяє обмежити компенсацію

критично низького рівня одного компонента високими значеннями інших. Запропоновані рівні потенціалу можуть використовуватися для діагностики стану комунікаційного менеджменту, порівняння дистрибуційних ланок і визначення послідовності управлінських заходів при обґрунтуванні переходу від ресурсного розуміння бізнес-комунікацій до їх трактування як інтегрованої управлінської спроможності аграрної дистрибуційної мережі.

Практичне значення запропонованого підходу полягає в можливості його використання дистрибуційними компаніями, аграрними корпораціями, кооперативними об'єднаннями та цифровими платформами

під час аудиту комунікаційних процесів, обґрунтування інтеграційних проєктів і прийняття стратегічних управлінських рішень. Перспективами подальших досліджень є використання штучного інтелекту, предиктивної аналітики та process mining для раннього виявлення комунікаційних розривів і підтримки адаптивних рішень в аграрних дистрибуційних екосистемах.

Декларація про використання штучного інтелекту. При підготовці статті ШІ (ChatGPT-4) використовувався лише для уточнення перекладу анотації. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Мамчур В. А., Столярчук Н. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток аграрного сектору: теорія, методологія та практичні механізми оцінювання: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. 116 с. URL: https://online.fliphtml5.com/pqymk/2025_10_03_031_inno_inve_rozv_agra/#p (дата звернення 07.04.26).
2. Моніторинговий аналіз та оцінка тенденцій розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції за умов воєнного стану і повоєнних трансформацій: монографія / М. Й. Малік, Ю. О. Лупенко, О. Г. Шпикуляк та ін.; за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. 88 с. URL: <http://www.iae.org.ua/activity/books/4264-monitorynhovyy-analiz-ta-otsinka-tendentsiy-rozvytku-pidp-ryemnystva-kooperatsiyi-ta-ahropromyslovoyi-intehratsiyi-za-umov-voeyennoho-stanu-i-povoyennykh-transformatsiy.html> (дата звернення 07.04.26).
3. Згурська О. М. Формування інноваційних стратегій диверсифікації діяльності агропромислових підприємств: монографія. К.: ННЦ «ІАЕ», 2020. 436 с. URL: <http://www.iae.org.ua/activity/books/3076-formuvannya-innovatsiynykh-stratehiy-dyversyfikatsiyi-diyalnosti-ahropromyslovykh-pidpryyemstv-monohrafiya-zmhurska-om-k-nnts-liaer-2020-436-s.html> (дата звернення 07.04.26).
4. Mtega W. P. Communication channels for exchanging agricultural information among Tanzanian farmers: A meta-analysis. Information Development. 2021. Vol. 47(4). Pp. 570–579. URL: https://www.researchgate.net/publication/353058785_Communication_channels_for_exchanging_agricultural_information_among_Tanzanian_farmers_A_meta-analysis (дата звернення 07.04.26).
5. Pham N. H. Q., Phan C. A., Nguyen T. H. et al. The Impact of Digital Technologies Adoption on the Resilience of Agricultural Supply Chains: A Study on Traditional Market Actors. Research on World Agricultural Economy. 2026. Vol. 7(2). Pp. 372–389. DOI: <https://doi.org/10.36956/rwae.v7i2.2886>
6. Leveraging Agricultural Supply Chain Resilience With Digital Transformation in «A Company + Farmers» Mode. International Journal of Asian Business and Information Management. 2026. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJABIM.401116>
7. Петрушов В. В. Маркетинг, логістика та збут агропідприємств: діалектика взаємозв'язку та ефективність. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2026. № 1. С. 156–169. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.01.11>
8. Петрушов В., Шаповалова І. Організаційні підходи до побудови систем управління логістикою та маркетингом експортно-орієнтованої продукції аграрних підприємств в їх менеджменті. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2026. Т. 354, № 3. С. 132–146. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-82>
9. Пенькова О. Г., Цимбалюк Ю. В., Харенко А. В. та ін. Маркетингові технології в аграрному секторі економіки: монографія. Умань: Видавець «Сочінський М. М.». 2026. 255 с. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18860389> (дата звернення 07.04.26).
10. Грабовська І., Савченко О., Чолійчук Б. Формування стратегічних напрямів оптимізації збутової діяльності агропідприємства: цифровізація, диверсифікація та орієнтація на споживачів. Development Service Industry Management. 2026. № 2. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/591> (дата звернення 07.04.26).
11. Пепчук С., Пальонна Т. Використання маркетингових комунікацій у просуванні аграрної продукції. Економіка та суспільство. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-108>
12. Пепчук С., Пальонна Т., Бурцева Т., Гпнжала І. Бренд-орієнтована модель інтегрованого управління маркетинговими комунікаціями аграрних підприємств у цифровій економіці. зб. наук. пр. Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2026. № 78(1). DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.78\(1\).2026.354784](https://doi.org/10.24025/2306-4420.78(1).2026.354784)
13. Кобернюк С. О., Онищенко Н. О., Пономаренко Ю. С. Формування комунікаційної стратегії аграрного підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.172>
14. Майовець Є., Кузик О. Інтегровані маркетингові комунікації в агробізнесі України. Вісник

- Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1(290). С. 89–96. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-E%D0%9D-13.pdf> (дата звернення 07.04.26).
15. Кучмієва Т., Сметана С., Жебко О., Ємець А. Digitalization of the agricultural sector as a tool for ensuring Ukraine's food security. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2026. Vol. 2(36). Pp. 80-93. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-06>
16. Перегуда Ю. Цифровізація як драйвер впровадження циркулярних бізнес-моделей в агропромисловому комплексі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2026. 2(106). С. 161-169. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.D2026.2.24>
17. Пахуча С. В., Афанасьєва О. П., Куліш Г. О. Цифрові технології в маркетинговій діяльності аграрних підприємств: напрям забезпечення стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. С. 155-161. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.155>
18. Серов В. В. Аналіз ефективності маркетингових заходів аграрних підприємств у процесі освоєння глобальних ринків. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 373-378. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-67>
19. Solís-Rivera L. R., Royo-Vela M. Creating Shared Value as an Antecedent of Value Co-Creation: B2B Relationships in the Agri-Food Sector. *Agribusiness*. 2026. Vol. 42, No. 2. Pp. 815–830. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.70019>
20. Pibaque B., Pibaque-Pionce N. The Role of Logistics 4.0 in Agribusiness Sustainability and Competitiveness: A Bibliometric and Systematic Literature Review. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*. 2023. Vol. 16, No. 3. Pp. 146-162. DOI: <https://doi.org/10.31387/oscm0520376>
21. Adetama D. S., Fauzi A., Juanda B., Hakim D. B. Measurement of Composites Index on Low Carbon Development Supporting Food Security. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 23. Art. 13352. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132313352>

References:

1. Mamchur, V. A., & Stoliarchuk, N. M. (2025). Innovatsiino-investytsiyni rozvytok ahramoho sektoru: teoriia, metodolohiia ta praktychni mekhanizmy otsiniuvannia [Innovative and investment development of the agricultural sector: Theory, methodology, and practical assessment mechanisms]. NNTs «IAE». https://online.fliphtml5.com/pqymk/2025_10_03_031_inno_inve_rozv_agra/#p [in Ukrainian].
2. Malik, M. Y., Lupenko, Yu. O., Shpykuliak, O. H., ... (2025). Monitorynhovyi analiz ta otsinka tendentsii rozvytku pidpriemnytstva, kooperatsii ta ahropromyslovoi intehtatsii za umov voiennoho stanu i povoiennykh transformatsii [Monitoring analysis and assessment of trends in the development of entrepreneurship, cooperation, and agro-industrial integration under martial law and post-war transformations]. NNTs «IAE». <http://www.iae.org.ua/activity/books/4264-monitorynhovyy-analiz-ta-otsinka-tendentsiy-rozvytku-pidp-ryemnytstva-kooperatsiyi-ta-ahropromyslovoyi-intehtatsiyi-za-umov-voyennoho-stanu-i-povoyennykh-transformatsiy.html> [in Ukrainian].
3. Zhurska, O. M. (2020). Formuvannia innovatsiynykh stratehii dyversyfikatsii diialnosti ahropromyslovykh pidpriemstv [Formation of innovative strategies for diversification of agro-industrial enterprises]. NNTs «IAE». <http://www.iae.org.ua/activity/books/3076-formuvannya-innovatsiynykh-stratehiy-dyversyfikatsiyi-diialnosti-ahropromyslovykh-pidpryyemstv-monohrafiya-zmhurska-om-k-nnts-liaer-2020-436-s.html> [in Ukrainian].
4. Mtega, W. P. (2021). Communication channels for exchanging agricultural information among Tanzanian farmers: A meta-analysis. *Information Development*, 47(4), 570–579. https://www.researchgate.net/publication/353058785_Communication_channels_for_exchanging_agricultural_information_among_Tanzanian_farmers_A_meta-analysis [in English].
5. Pham, N. H. Q., Phan, C. A., Nguyen, T. H., et al. (2026). The impact of digital technologies adoption on the resilience of agricultural supply chains: A study on traditional market actors. *Research on World Agricultural Economy*, 7(2), 372–389. <https://doi.org/10.36956/rwae.v7i2.2886> [in English].
6. Leveraging agricultural supply chain resilience with digital transformation in «A Company + Farmers» mode. (2026). *International Journal of Asian Business and Information Management*. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.401116> [in English].
7. Petrushov, V. V. (2026). Marketynh, lohistyka ta zbut ahropidpriemstv: Dialektyka vzaiemozviazku ta efektyvnist [Marketing, logistics and sales of agricultural enterprises: The dialectics of interconnection and efficiency]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, (1), 156–169. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.01.11> [in Ukrainian].
8. Petrushov, V., & Shapovalova, I. (2026). Orhanizatsiini pidkhody do pobudovy system upravlinnia lohistykoiu ta marketynhom eksportno-orientovanoi produktsii ahramnykh pidpriemstv v yikh menedzhmenti [Organizational approaches to building logistics and marketing management systems for export-oriented agricultural products]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Seria: Ekonomichni Nauky*, 354(3), 132–146. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-82> [in Ukrainian].

9. Penkova, O. H., Tsymbaliuk, Yu. V., Kharenko, A. V. (2026). Marketynhovi tekhnolohii v ahromomu sektori ekonomiky [Marketing technologies in the agricultural sector of the economy]. Vydavets Sochinskyi M. M. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18860389> [in Ukrainian].
10. Hrabovska, I., Savchenko, O., & Choliichuk, B. (2026). Formuvannia stratehichnykh napriamiv optymizatsii zbutovoi diialnosti ahropidpriemstva: Tsyfrovizatsiia, dyversyfikatsiia ta oriiientatsiia na spozhyvachiv [Strategic directions for optimizing sales activities of agricultural enterprises: Digitalization, diversification, and customer orientation]. *Development Service Industry Management*, (2). <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/591> [in Ukrainian].
11. Pepchuk, S., & Palonna, T. (2026). Vykorystannia marketynhovyykh komunikatsii u prosuvanni ahraanoi produktsii [The use of marketing communications in promoting agricultural products]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-108> [in Ukrainian].
12. Pepchuk, S., Palonna, T., Burtseva, T., & Hpnzhala, I. (2026). Brend-oriientovana model intehrovanoho upravlinnia marketynhovymy komunikatsiiamy ahraonykh pidpriemstv u tsyfrovii ekonomitsi [Brand-oriented model of integrated marketing communication management for agricultural enterprises in the digital economy]. *Zbirnyk Naukovykh Prats Cherkaskoho Derzhavnoho Tekhnolohichnoho Universytetu. Serii: Ekonomichni Nauky*, 78(1). [https://doi.org/10.24025/2306-4420.78\(1\).2026.354784](https://doi.org/10.24025/2306-4420.78(1).2026.354784) [in Ukrainian].
13. Koberniuk, S. O., Onyshchenko, N. O., & Ponomarenko, Yu. S. (2024). Formuvannia komunikatsiinoi stratehii ahraonoho pidpriemstva [Formation of the communication strategy of an agricultural enterprise]. *Efektivna Ekonomika*, (23). <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.172> [in Ukrainian].
14. Maiovets, Ye., & Kuzyk, O. (2021). Intehrovani marketynhovi komunikatsii v ahrobiznesi Ukrainy [Integrated marketing communications in Ukrainian agribusiness]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky*, 290(1), 89–96. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-E%D0%9D-13.pdf> [in Ukrainian].
15. Kuchmiiova, T., Smetana, S., Zhebko, O., & Yemets, A. (2026). Digitalization of the agricultural sector as a tool for ensuring Ukraine's food security. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(36), 80–93. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-06> [in English].
16. Perehuda, Yu. (2026). Tsyfrovizatsiia yak draiver vprovadzhennia tsyrkuliarnykh biznes-modelei v ahropromyslovomu kompleksi [Digitalization as a driver of circular business model implementation in the agro-industrial complex]. *Visnyk Sumskoho Natsionalnoho Ahraonoho Universytetu*, 2(106), 161–169. <https://doi.org/10.32782/bsnau.D2026.2.24> [in Ukrainian].
17. Pakhucha, Ye. V., Afanasieva, O. P., & Kulish, H. O. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii v marketynhovii diialnosti ahraonykh pidpriemstv: Napriam zabezpechennia stiikosti biznesu [Digital technologies in the marketing activities of agricultural enterprises: A direction for ensuring business resilience]. *Efektivna Ekonomika*, (12), 155–161. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.155> [in Ukrainian].
18. Serov, V. V. (2024). Analiz efektyvnosti marketynhovyykh zakhodiv ahraonykh pidpriemstv u protsesi osvoinnia hlobalnykh rynkiv [Analysis of the effectiveness of marketing activities of agricultural enterprises in the process of entering global markets]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (3), 373–378. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-67> [in Ukrainian].
19. Solís-Rivera, L. R., & Royo-Vela, M. (2026). Creating shared value as an antecedent of value co-creation: B2B relationships in the agri-food sector. *Agribusiness*, 42(2), 815–830. <https://doi.org/10.1002/agr.70019> [in Ukrainian].
20. Pibaque, B., & Pibaque-Pionce, N. (2023). The role of Logistics 4.0 in agribusiness sustainability and competitiveness: A bibliometric and systematic literature review. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 16(3), 146–162. <https://doi.org/10.31387/oscm0520376> [in English].
21. Adetama, D. S., Fauzi, A., Juanda, B., & Hakim, D. B. (2021). Measurement of composites index on low carbon development supporting food security. *Sustainability*, 13(23), Art. 13352. <https://doi.org/10.3390/su132313352> [in English].

Дата надходження статті: 22.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 05.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 01.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.