

УДК 631.115:658.5:316.77(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.314-322>**Зінчук Т.О.**

доктор економічних наук
Поліський національний університет
Zinchuk Tetyana
Dr. of Economic Sc.
Polissia National University
<https://orcid.org/0000-0002-5143-2394>

Курило В.А.

Поліський національний університет
Kurylo Viktor
Polissya National University
<https://orcid.org/0000-0009-0006-0422-9998>

ФУНКЦІОНАЛЬНА АРХІТЕКТУРА КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНИХ СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ

В статті наведено теоретичне обґрунтування функціональної архітектури корпоративних комунікацій у системах управління агробізнесом в умовах воєнно-економічних трансформацій і цифровізації. Доведено, що корпоративні комунікації набувають стратегічного значення як інтегрована управлінська підсистема, що забезпечує узгодженість інформаційних потоків, підвищення довіри стейкхолдерів і економічної стійкості підприємств. Проаналізовано макроекономічні та секторальні показники розвитку аграрного сектору України у 2022–2024 рр., що підтверджують його ключову роль у формуванні валютних надходжень держави. Запропоновано структурно-функціональну модель корпоративних комунікацій, яка охоплює стратегічний, операційний, маркетингово-цифровий і соціально-інституційний рівні управління. Обґрунтовано, що впровадження такої моделі сприяє підвищенню репутаційної надійності, зниженню транзакційних витрат і зміцненню конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Ключові слова: корпоративні комунікації, агробізнес, стратегічне управління, стейкхолдери, цифровізація, економічна стійкість.

FUNCTIONAL ARCHITECTURE OF CORPORATE COMMUNICATIONS IN MODERN AGRIBUSINESS MANAGEMENT SYSTEMS

The article is devoted to the theoretical substantiation and development of a functional architecture of corporate communications in agribusiness management systems under conditions of wartime economic transformation and digitalization of economic processes. The relevance of the study is driven by increasing macroeconomic volatility, changes in logistics routes, stricter regulatory requirements for business transparency, and growing societal demand for responsible corporate behavior. It has been established that under current conditions corporate communications acquire strategic importance, acting not as an auxiliary function but as an integrated managerial subsystem that ensures the coherence of information flows, strengthens stakeholder trust, and enhances the economic resilience of enterprises. It is substantiated that a well-organized communication infrastructure serves as a factor in reducing reputational and transaction risks and ensures the adaptability of enterprises to external shocks. It is proved that the integration of the communication function into the strategic management framework contributes to the formation of long-term competitive advantages for agricultural enterprises and enhances their institutional capacity for interaction with state and international partners. The paper analyzes macroeconomic and sectoral indicators of the development of Ukraine's agricultural sector in 2022–2024, including GDP dynamics, inflationary processes, indices of agricultural production, and the structure of exports, which confirm the key role of the agro-industrial complex in generating foreign currency revenues for the state. The expediency of integrating a stakeholder approach, institutional mechanisms, and digital management tools into the construction of a communication model for agricultural enterprises is substantiated. A structural and functional model of corporate communications is proposed, covering strategic-managerial, operational-process, marketing-digital, and socio-institutional levels and operating according to the logic of a closed management cycle using a system of performance indicators. It is demonstrated that the implementation of such a model contributes to reducing transaction costs, increasing reputational reliability, expanding access to resources and markets, and forming

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Зінчук Т.О., Курило В.А., 2026

long-term competitive advantages for agricultural enterprises. The obtained results can be used to improve communication management strategies in agribusiness and to develop institutionally resilient models for the sector's development.

Keywords: *corporate communications, agribusiness, strategic management, stakeholders, digitalization, economic resilience.*

JEL classification: *Q13, M14, D83, O13.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнно-економічної трансформації України, посилення глобальної конкуренції та цифровізації господарських процесів аграрний сектор функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, логістичних обмежень і репутаційних ризиків. За таких обставин економічна стійкість аграрних підприємств визначається не лише виробничими та фінансовими параметрами, а й здатністю формувати довіру, забезпечувати прозору взаємодію зі стейкхолдерами та інтегруватися у національні й міжнародні інституційні контури. Попри активний розвиток досліджень у сфері стратегічного управління, інституційного забезпечення, інновацій і цифрового маркетингу в аграрному секторі, питання побудови цілісної функціональної архітектури корпоративних комунікацій як інтегрованої управлінської підсистеми залишається недостатньо систематизованим і концептуально оформленим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку аграрного сектору та управління аграрними підприємствами в умовах трансформаційної економіки знайшла відображення у працях низки сучасних дослідників. Так, В.В. Ігнатенко розкриває механізми державної підтримки аграрного сектору та їх вплив на формування інституційного середовища функціонування підприємств [1]. О.В. Омеляненко досліджує розвиток інтернет-маркетингу на підприємствах аграрного сектору, підкреслюючи його роль у формуванні конкурентних переваг і цифрової взаємодії з ринком [2]. М.О. Лищенко та О.І. Петренко аналізують вплив концепції сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств і трансформацію їх стратегічних підходів [3].

О.Г. Шпикуляк і Д.О. Шпикуляк обґрунтовують процеси інституціоналізації корпоративних процесів в аграрній сфері як основу підвищення керованості та передбачуваності господарської діяльності [4]. Н.В. Кушнір досліджує інституційне забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору [5], а В.М. Бондаренко та О.В. Омеляненко аналізують тенденції розвитку цифрової маркетингової діяльності аграрних підприємств [6]. Питання інноваційних трансформацій агропромислового сектору розглядає Я.В. Коровий [7], теоретичні засади стейкхолдерського підходу до стратегічного управління – Р. Фрімен [8], а проблеми сталого розвитку сільських територій – В.П. Савчук [9]. Організаційно-економічні засади зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств досліджує Р.Б. Батюк [10], стратегічне управління в умовах сталого розвитку – В.А. Ткаченко [11], інноваційні підходи до управління виробничо-комерційною діяльністю – І.В. Причепа, О.Й. Лесько, В.В. Кавецький [12], а вплив глобалізаційних процесів на сучасні

економічні моделі – Л.В. Осіпова [13].

Сукупність зазначених досліджень формує теоретичну основу для подальшого обґрунтування функціональної архітектури корпоративних комунікацій у системах управління агробізнесом. Водночас невирішеною залишається проблема побудови корпоративних комунікацій аграрного підприємства як цілісної функціональної архітектури управління, інтегрованої зі стратегічним і операційним контуром та орієнтованої на вимірювані результати (KPI). Існуючі підходи переважно описують окремі складові (інституційну підтримку, цифровий маркетинг, інновації, стейкхолдерську взаємодію), але не дають узгодженої моделі рівнів, механізмів координації та контролю, що знижує прикладну керованість комунікаційної підсистеми.

Мега статті – теоретичне обґрунтування та формування функціональної архітектури корпоративних комунікацій у сучасних системах управління агробізнесом як інтегрованої управлінської підсистеми, спрямованої на забезпечення економічної стійкості, інституційної взаємодії та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Досягнення поставленої мети передбачає узагальнення теоретичних підходів до стратегічного управління та стейкхолдерської взаємодії, аналіз інституційних і цифрових трансформацій аграрного сектору, а також розроблення структурно-функціональної моделі корпоративних комунікацій, здатної забезпечити узгодженість інформаційних потоків, підвищення рівня довіри стейкхолдерів і адаптивність підприємств до сучасних економічних та соціальних викликів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано метод теоретичного узагальнення та систематизації – для аналізу наукових підходів до стратегічного управління, інституціоналізації корпоративних процесів і стейкхолдерської взаємодії. Структурно-функціональний аналіз застосовано для побудови моделі корпоративних комунікацій як інтегрованої управлінської підсистеми з виокремленням її рівнів та взаємозв'язків. Економіко-статистичний аналіз використано для оцінки макроекономічних і секторальних показників розвитку аграрного сектору України у 2022–2024 рр. з метою обґрунтування ролі комунікацій у забезпеченні стійкості підприємств. Інституційний підхід і метод моделювання дали змогу сформувати структурно-функціональну архітектуру корпоративних комунікацій та систему показників її результативності.

Виклад основних результатів дослідження. У другій половині 2010-х років, глобальна економіка функціонувала в умовах відносної макрофінансової стабільності, однак пандемічна криза 2020–2021 рр., подальші розриви глобальних ланцюгів постачання та

енергетичні виклики суттєво трансформували середовище корпоративної діяльності. Для України ці виклики були посилені повномасштабною війною 2022 р., що спричинила глибоку структурну перебудову економіки, релокацію бізнесу, зміну логістичних маршрутів та різке зростання репутаційних і операційних ризиків. У таких умовах економічна стійкість підприємств дедалі більше почала залежати не лише від виробничих чи фінансових параметрів, а й від здатності формувати довіру, підтримувати прозору взаємодію зі стейкхолдерами та оперативно реагувати на інформаційні виклики.

За офіційними даними Державної служби статистики України, у 2022 р. реальний ВВП скоротився на 28,8%, що відобразило масштабні дестабілізаційні процеси в національній економіці. У 2023 р. було зафіксовано відновлювальне зростання на рівні 5,3%, а у 2024 р., за оцінками Міністерства економіки України, темпи приросту становили близько 4,8%. Інфляційна динаміка також зазнала суттєвих змін: у 2022 р. її рівень перевищив 26%, у 2023 р. сповільнився до 5,1%, тоді як у 2024 р. коливався в межах 7–8% [14].

Зазначена волатильність макроекономічних показників сформувала нові умови функціонування господарюючих суб'єктів, що позначилося на трансформації їхньої інвестиційної поведінки, перегляді кредитної політики та посиленні вимог до прозорості й комунікаційної взаємодії з контрагентами.

За результатами загальнонаціональних соціологічних досліджень Центру Разумкова, проведених у 2022–2024 рр., відзначається посилення суспільного запиту на прозорість діяльності бізнесу та соціально відповідальну поведінку компаній у питаннях оподаткування, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, підтримки місцевих громад і Збройних Сил України. Згідно з оцінками Центру Разумкова (2024), понад 64% респондентів переконані, що великі компанії повинні регулярно публікувати нефінансову звітність та звітувати про реалізацію соціальних ініціатив [15].

В умовах воєнної економіки державні інституції України посилили вимоги до інформаційної відкритості суб'єктів господарювання. Так, Верховною Радою України ухвалено зміни до Закону України від

03.03.2022 р. № 2115-IX «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану» [16], якими відновлено обов'язкове подання статистичної та фінансової звітності підприємствами навіть під час воєнного стану з 5 липня 2025 року. Це забезпечує формування повної офіційної статистичної бази для розроблення державної економічної політики та підвищує прозорість корпоративної діяльності.

Паралельно продовжується цифровізація державних закупівель через систему Prozorro, яка стала ключовим інструментом забезпечення прозорості взаємодії бізнесу і держави. За офіційними даними системи електронних закупівель, у 2024 р. укладено понад 379 тис. контрактів на суму близько 793 млрд грн, що свідчить про масштаб інтеграції підприємств у цифрову систему публічних фінансів та зростання вимог до їх комунікаційної й репутаційної надійності [17].

Узагальнюючи зазначене, можна констатувати, що сучасне підприємство функціонує у багаторівневому інформаційному середовищі, де корпоративні комунікації виконують не допоміжну, а стратегічну функцію. Вони стають елементом управлінської архітектури, що забезпечує інтеграцію фінансових, виробничих, соціальних та репутаційних компонентів діяльності. Саме в цьому контексті доцільним є перехід до аналізу агропромислового комплексу як одного з ключових секторів української економіки, для якого питання довіри, прозорості та інституційної взаємодії набувають системного значення.

Функціонування агропромислового комплексу України у 2022–2024 рр. відіграло важливу роль у забезпеченні валютних надходжень та підтриманні макрофінансової стабільності держави. У структурі товарного експорту частка аграрної продукції становила 53% у 2022 р., зросла до 60% у 2023 р. та зберігалася на рівні близько 58% у 2024 р., що засвідчує домінування аграрного сектору у зовнішньоторговельній моделі економіки. Обсяг експорту агропродукції у 2023 р. досяг 21,9 млрд дол. США, а у 2024 р. перевищив 22,3 млрд дол. США, незважаючи на ускладнену логістику та обмеження морського експорту (табл. 1).

Таблиця 1

Індекси сільськогосподарської продукції України (2022–2025 рр.)

Рік	Індекс с.-г. продукції, % до попереднього року	Продукція галузі рослинництва	Продукція галузі тваринництва
2022	75,8	69,8	95,3
2023	111,3	119,0	96,2
2024	100,3	101,5	97,8
2025	93,2	92,5	95,9

Джерело: на основі даних [18].

Як бачимо із аналізу, тваринництво характеризувалося відносно меншою волатильністю, що пояснюється його меншою залежністю від експортної логістики, проте більшою енергозалежністю. У 2025 році індекс продукції рослинництва знизився до 92,5%, тоді як тваринництва – до 95,9%, що свідчить про нову фазу корекції після відновлювального зростання.

Важливим макроекономічним індикатором значущості аграрного сектору є його внесок у зовнішню торгівлю. Частка агропродовольчої продукції в експорті товарів у 2022–2024 рр. залишалася домінуючою, компенсуючи втрати металургійного та машинобудівного секторів (рис. 1):

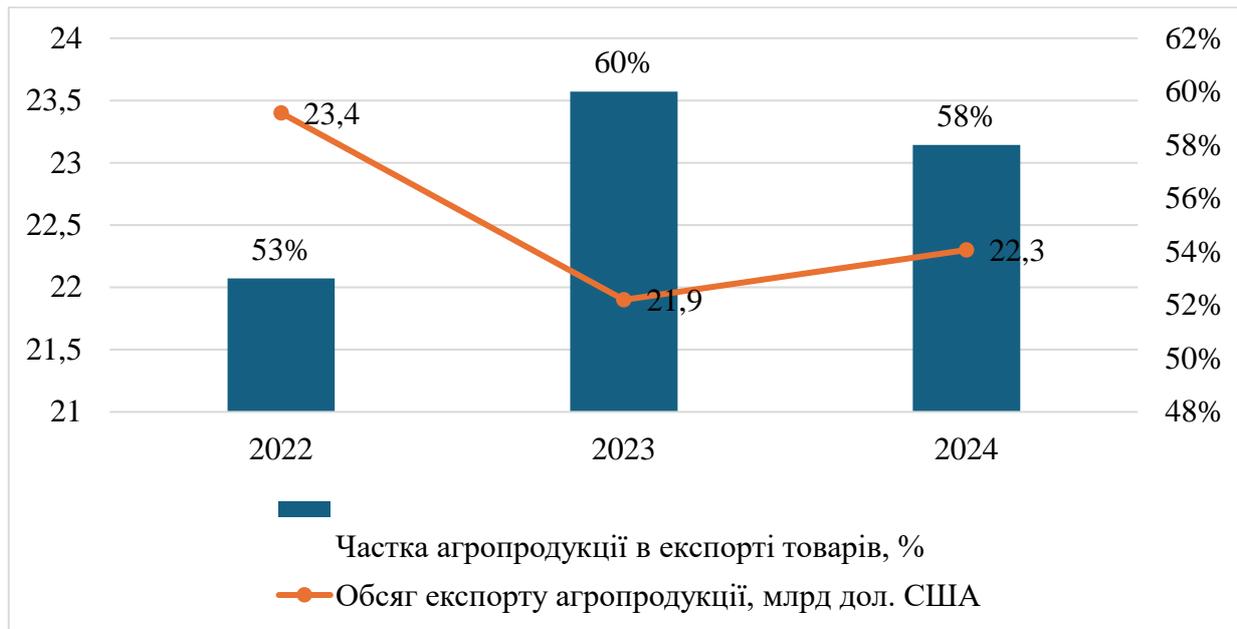


Рис. 1. Експорт агропродукції України (2022–2024 рр.)

Джерело: на основі даних [18].

Так, у 2023 р. порівняно з 2022 р. обсяг експорту агропродукції зменшився на 1,5 млрд дол. США (з 23,4 до 21,9 млрд дол.), або приблизно на 6,4%, що було зумовлено логістичними обмеженнями та скороченням фізичних обсягів виробництва. Водночас у 2024 р. відбулося відновлення експортних надходжень до понад 22,3 млрд дол. США, що означає приріст близько 0,4 млрд дол. (+1,8%) порівняно з 2023 р. та скорочення розриву з довоєнними показниками. При цьому частка агропродукції у структурі товарного експорту зростає з 53% у 2022 р. до 60% у 2023 р. (+7 в. п.), що відображає структурне звуження інших експортних секторів, а у 2024 р. стабілізувалася на рівні близько 58%, що свідчить про поступове відновлення міжгалузевої рівноваги зовнішньої торгівлі. Можна констатувати, що навіть за умов воєнної турбулентності аграрний сектор забезпечував понад половину валютних надходжень країни, виконуючи функцію ключового експортного драйвера та фінансового стабілізатора національної економіки.

З огляду на наведені макро- та секторальні тренди, актуалізується необхідність концептуалізації функціональної архітектури корпоративних комунікацій у системах управління агробізнесом, відповідно до якої корпоративні комунікації в агробізнесі мають бути організовані як цілісна функціональна система управління, що забезпечує не лише інформаційний супровід операцій, а й формування стійкості, доступу до ресурсів і довіри стейкхолдерів.

У сучасних системах управління аграрними підприємствами, корпоративні комунікації доцільно трактувати як інтегровану підсистему, що поєднує стратегічний (визначення цілей і позиціонування), організаційний (регламенти, ролі, процеси), технологічний (цифрові канали, аналітика, CRM/ERP-контури) та репутаційний (довіра, соціальна відповідальність, бренд роботодавця) рівні. Як зауважує В.В. Ігнатенко, інституційне

середовище аграрного сектору та інструменти державної підтримки формують не лише фінансові стимули, а й вимоги до прозорості, підзвітності та належної взаємодії з органами влади, що прямо впливає на архітектуру управлінських комунікацій підприємств [1, с. 65]. У цьому сенсі комунікації перестають бути допоміжною функцією PR чи маркетингу і трансформуються у механізм публічного управління на рівні підприємства: вони забезпечують відповідність регуляторним режимам, синхронізацію із програмами підтримки, участь у відбудові територій та інтеграцію у євроінтеграційні стандарти прозорості.

В агробізнесі предметність комунікаційної функції визначається специфікою виробничих циклів, сезонністю, залежністю від природно-кліматичних і логістичних факторів, а також високою часткою експортно орієнтованих операцій. Це означає, що корпоративні комунікації мають виконувати щонайменше чотири взаємопов'язані функціональні ролі:

- координаційну (внутрішня синхронізація підрозділів і процесів);
- транзакційну (підтримка контрактів, постачання, продажів і комплаєнсу);
- репутаційну (управління довірою та ризиками інформаційних атак);
- інноваційно-розвивальну (поширення знань, підтримка змін, цифровізація) [2, 6, 7].

На думку О.Г. Шпикуляка та Д.О. Шпикуляка, інституціоналізація корпоративних процесів в аграрній сфері передбачає формалізацію правил і процедур, що забезпечують передбачуваність поведінки учасників, а отже, й зниження транзакційних витрат у мережах взаємодії [4, с. 119]. Для комунікаційної підсистеми це означає необхідність переходу від «ад-хок» повідомлень і ситуативного реагування до процесної моделі: планування повідомлень і каналів, регламентація комунікацій із ключовими стейкхолдерами, визначення

відповідальних осіб і контроль якості інформаційних потоків.

Методологічною основою, що дає змогу операционалізувати «функціональну архітектуру» корпоративних комунікацій, виступає стейкхолдерський підхід, у межах якого підприємство розглядається як центр взаємодії різноспрямованих інтересів і очікувань зацікавлених сторін. На думку Р. Фрімена, стратегічне управління передбачає системне врахування позицій усіх груп стейкхолдерів і формування взаємовигідних моделей співпраці, а не зосередження виключно на максимізації короткострокових фінансових результатів [8]. Для вітчизняного агробізнесу такий підхід набуває прикладного значення, оскільки коло стейкхолдерів суттєво розширюється і включає міжнародні фінансові організації, донорські інституції, страхові та банківські установи, територіальні громади, органи державної влади, логістичних операторів, сертифікаційні центри, а також споживачів, орієнтованих на стандарти якості й сталого розвитку. У цих умовах корпоративні комунікації повинні формуватися як системний механізм узгодження інтересів, зниження конфліктності взаємодії та підтримки довіри, де визначальним ресурсом стає достовірна, своєчасна та верифікована інформація, що забезпечує стабільність партнерських відносин і довгострокову конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Функціональна архітектура корпоративних комунікацій у системах управління агробізнесом може бути описана як сукупність взаємодіючих контурів, кожен із яких має власні цілі, інструменти та КРІ, але працює на спільний результат: підвищення керованості та стійкості підприємства.

Перший структурний рівень функціональної архітектури корпоративних комунікацій – стратегічно-управлінський, забезпечує інтеграцію комунікаційної діяльності з місією підприємства, стратегічними цілями, ринковою орієнтацією та параметрами ризик-менеджменту. У межах цього рівня формуються комунікаційна політика підприємства, система ідентифікації та сегментації стейкхолдерів, принципи інформаційної прозорості, стандарти антикризового реагування та регламенти публічних повідомлень. Зазначені елементи визначають інституційні межі функціонування комунікаційної підсистеми та забезпечують узгодженість інформаційних потоків із довгостроковими пріоритетами розвитку підприємства.

А. Філіпенко у дослідженні стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах сталого розвитку виявив, що сучасна стратегія має передбачати механізми адаптації до ризиків, упровадження інноваційних траєкторій та орієнтацію на довгострокові критерії ефективності, де репутаційна стійкість і надійність ланцюгів створення вартості виступають рівнозначними поряд із фінансовими результатами [5, с. 40]. За таких умов корпоративні комунікації виконують функцію реалізації стратегічних пріоритетів підприємства, забезпечуючи трансляцію управлінських цілей у внутрішнє середовище організації, координацію взаємодії з партнерами та підтримку довіри з боку

інвесторів і ринкових контрагентів.

Другий рівень – операційно-процесний: він охоплює щоденні інформаційні потоки між виробництвом, логістикою, продажами, фінансами, юридичною службою, HR та службою безпеки. За умов військового стану в країні, цей рівень має бути підсилений процедурами верифікації даних (щоб мінімізувати фейки та інформаційні атаки), швидкими «коридорами ескалації» (щоб критична інформація потрапляла до керівництва без затримок) і сценарними протоколами (щоб реагування на події було стандартизованим). Сучасні дослідження вказують на те, що інноваційне управління виробничо-комерційною діяльністю за умов тотальної цифровізації базується на інтеграції даних і процесів, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності [12, 13]. Для корпоративних комунікацій це означає необхідність технологічної інтеграції: використання CRM для управління контактами та взаємодіями з контрагентами, ERP для синхронізації планів виробництва й запасів, систем електронного документообігу для контрольованих комунікаційних «слідів» і прозорості аудиту.

Третій рівень – маркетингово-цифровий: він відповідає за комунікації з клієнтами, дистриб'юторами, трейдерами, кінцевими споживачами та професійними спільнотами. Розвиток інтернет-маркетингу в аграрних підприємствах вимагає не лише інструментів залучення уваги, а й побудови довіри через контент, відкритість походження продукції, підтвердження якості та сталі практики [9, с. 60]. Так, цифрова маркетингова діяльність в аграрному секторі формується як відповідь на зміну споживчої поведінки, посилення конкуренції та необхідність швидкої адаптації каналів збуту [5, с. 117]. Водночас у сучасних умовах цифрові комунікації мають враховувати і репутаційні, і комплаєнс-вимоги: прозорість рекламних повідомлень, відповідність заяв реальним практикам (щоб уникнути звинувачень у «грінвошингу»), захист персональних даних клієнтів і партнерів, кіберстійкість каналів.

Четвертий рівень – сталості та соціальної легітимності: він включає корпоративну соціальну відповідальність, комунікації з громадами, нефінансову звітність, ESG-політики, внутрішню етику та культуру безпеки. Зокрема, сталий розвиток впливає на маркетингову діяльність аграрних підприємств, зміщуючи акцент від короткострокового продажу до довгострокового позиціонування, заснованого на довірі, прозорості та відповідальності [3, с. 856]. В.П. Савчук, розглядаючи сталий розвиток сільських територій, зазначає, що аграрний бізнес у взаємодії з громадами формує соціально-економічну тканину територій і впливає на якість життя, зайнятність та людський капітал [9, с. 68]. Отже, корпоративні комунікації в агробізнесі мають включати «громадський» вимір: регулярний діалог із місцевими стейкхолдерами, публічне пояснення інвестиційних намірів, участь у відбудові інфраструктури, звітування про соціальні програми. Це особливо важливо в умовах релокації, кадрових дефіцитів і конкуренції за людський капітал.

Взаємодія зазначених рівнів потребує єдиної логіки

управління – комунікаційного управління (government). З позицій організаційного забезпечення це передбачає інституціоналізацію управління корпоративними комунікаціями шляхом чіткого визначення відповідального суб'єкта координації комунікаційної діяльності (зокрема, профільного керівника або структурної одиниці у складі стратегічного менеджменту), формування міжфункціонального координаційного механізму для узгодження взаємодії підрозділів PR, маркетингу, зв'язків з органами влади, ESG-напрямку, управління персоналом та безпеки, запровадження матриці розподілу повноважень і відповідальності, а також розроблення уніфікованих регламентів зовнішніх і внутрішніх комунікацій, що забезпечують узгодженість позиції підприємства та цілісність інформаційної політики в умовах кризових викликів.

У контексті державної підтримки та регуляторних

вимог, доцільним є виділення підфункції *government relations* у складі корпоративних комунікацій: вона забезпечує участь у програмах підтримки, коректність інформації для звітності, якість взаємодії з державними цифровими сервісами, а також супровід публічних закупівель і контрактів [10, с. 66].

З метою підвищення прикладної ефективності функціональної архітектури корпоративних комунікацій доцільно розглядати її як структуровану систему взаємопов'язаних елементів, що функціонує за логікою «вхід – трансформаційні процеси – результат», у межах якої кожен компонент підлягає кількісному вимірюванню та управлінському контролю. У практичній діяльності аграрного підприємства така модель може бути формалізована у вигляді блок-схеми, інтегрованої до загальної системи управління підприємством (рис. 2).

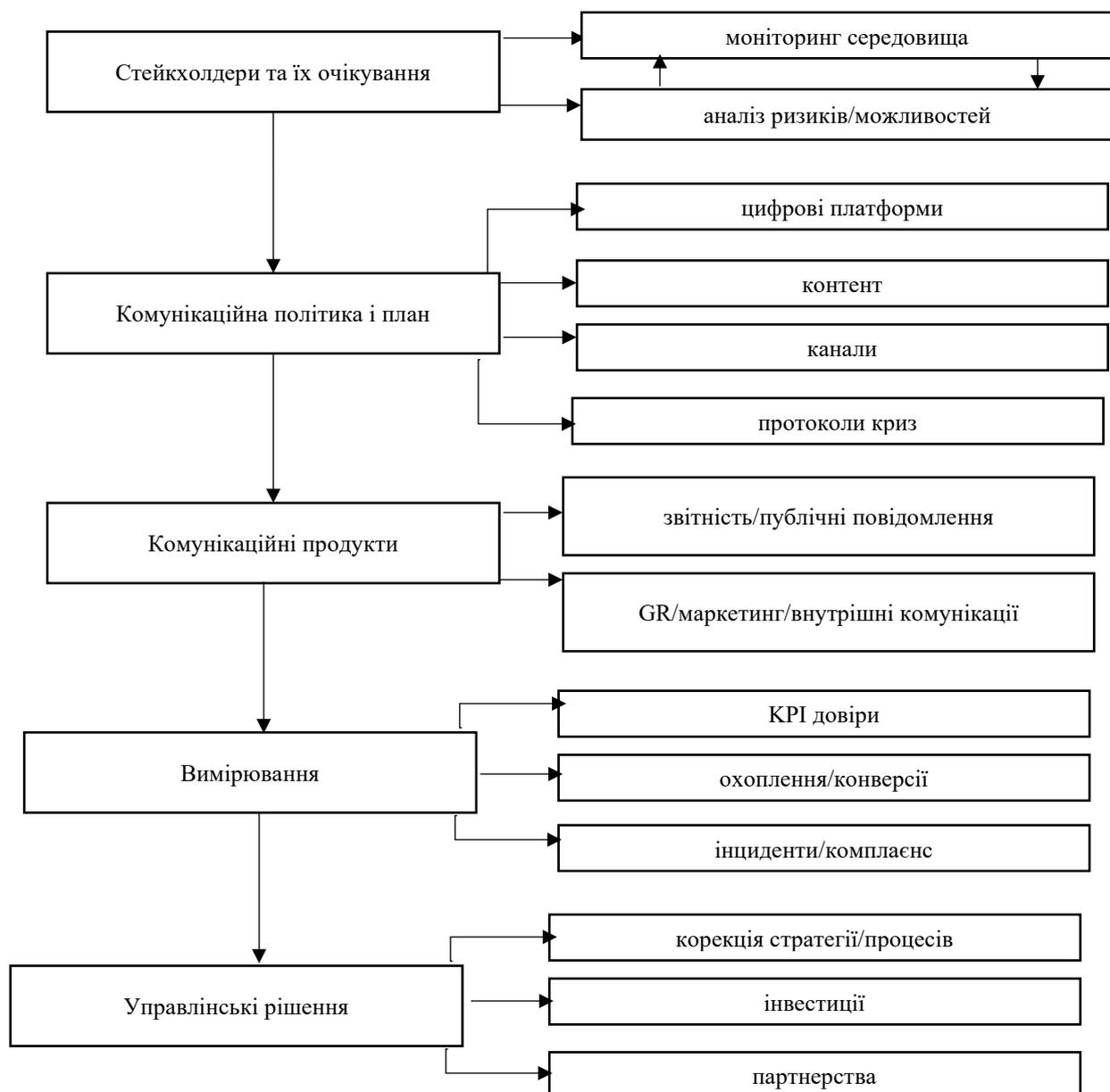


Рис. 2. Модель функціональної архітектури корпоративних комунікацій аграрного підприємства в системі стратегічного управління

Джерело: сформовано авторами.

Запропонована структурно-функціональна модель забезпечує подолання фрагментарності комунікаційних процесів і інтегрує їх у замкнений управлінський цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act), що передбачає системне планування комунікаційної діяльності, її реалізацію, подальший моніторинг результатів і коригування управлінських рішень відповідно до отриманих аналітичних даних.

Критично важливим елементом представленої функціональної архітектури є показники результативності, оскільки без КРІ комунікаційна система перетворюється на набір активностей без доведеної управлінської цінності. Для агробізнесу пропонується застосовувати комбінований набір метрик: економічні (вартість залучення клієнта, частка повторних контрактів, швидкість укладання угод, премія/дисконт до ринкових цін залежно від репутації), ризикові (кількість і тяжкість репутаційних інцидентів, час реагування, частка спростованих фейків), інституційні (успішність участі у програмах підтримки, відповідність вимогам звітності, відсутність санкцій за порушення), соціальні (залученість працівників, плінність кадрів, соціальні інвестиції у громади), цифрові (охоплення контенту, якість лідів, конверсії, індекс довіри в цифрових каналах).

Із позицій інноваційного розвитку, інституційне забезпечення інновацій в аграрному секторі прямо пов'язане з ефективністю комунікаційних механізмів поширення знань та кооперації [1, 10]. Це означає, що корпоративні комунікації мають також виконувати функцію «інноваційного брокера»: підтримувати партнерства з науковими установами, виробниками техніки, стартапами, сприяти впровадженню smart-farming рішень та забезпечувати суспільне прийняття інновацій.

У рамках зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств функціональна архітектура корпоративних комунікацій набуває додаткового виміру – міжнародного комплаєнсу та репутації на глобальних ринках. Р.Б. Батюк, аналізуючи організаційно-економічні засади розвитку ЗЕД аграрних підприємств, підкреслює залежність експортної результативності від якості контрактного супроводу, інформаційної прозорості та здатності підприємства підтримувати довіру партнерів у динамічному середовищі [5, с. 77]. В умовах посилення глобальної конкуренції та змін економічних моделей, аграрні підприємства мають бути готовими до більш жорстких вимог до підтвердження походження продукції, екологічних стандартів, якості та

відповідальності ланцюга постачання [3, с. 860]. Відповідно, корпоративні комунікації в агробізнесі мають виконувати не лише функцію просування продукції на ринку, а й формування та підтримання інституційної довіри до підприємства через забезпечення сертифікаційної відповідності, оприлюднення нефінансової та управлінської звітності, використання інструментів відкритих даних, проходження незалежного аудиту та налагодження системної взаємодії з партнерськими, фінансовими й регуляторними мережами.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дає підстави констатувати, що в умовах масштабних макроекономічних трансформацій, спричинених пандемічною кризою, повномасштабною війною та структурними змінами глобальних ринків, корпоративні комунікації в агробізнесі України набувають ключового значення для забезпечення економічної стійкості підприємств і підтримання їх конкурентоспроможності. Аналітичні показники розвитку економіки свідчать про істотні коливання макрофінансових параметрів: скорочення ВВП у 2022 р. на 28,8% із подальшим відновленням у 2023–2024 рр., зниження інфляційного тиску після пікових значень 2022 р., а також домінування аграрного сектору у структурі товарного експорту (53–60% у 2022–2024 рр.). Обсяг експорту агропродукції, який перевищив 22 млрд дол. США у 2024 р., підтверджує визначальну роль галузі у формуванні валютних надходжень держави. Водночас динаміка індексів сільськогосподарської продукції демонструє значну варіативність виробничих результатів і залежність від логістичних, енергетичних та безпекових чинників, що підсилює значення прозорої взаємодії підприємств із державними інституціями, фінансовими організаціями, партнерами та громадами.

Результати дослідження свідчать, що інтеграція корпоративних комунікацій у загальну систему стратегічного управління аграрних підприємств, забезпечує підвищення керованості інформаційних потоків, зміцнення репутаційної надійності та розширення доступу до ресурсів і ринків. Запропонована у межах дослідження модель функціональної архітектури корпоративних комунікацій, забезпечує структуровану інтеграцію комунікаційних процесів у систему стратегічного управління аграрного підприємства, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню інституційної довіри та адаптивності суб'єктів агробізнесу до умов високої економічної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Ігнатенко В.В. (2023). Механізми державної підтримки розвитку аграрного сектору України : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 281. Житомир, 320 с. URL: https://ztu.edu.ua/site/files/1/docs/Університет/Спеціалізовані_вчені_ради/14.052.03/Дисертація_Ігнатенко.pdf
2. Омеляненко О.В. (2024). Розвиток інтернет-маркетингу на підприємствах аграрного сектору : дис. ... д-ра філософії : 075. Київ, 252 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_omelyanenko.pdf
3. Лишенко М.О., Петренко О.І. (2024). Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. Економіка та суспільство, Вип. 65. С. 855–862. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124>
4. Шпикуляк О.Г., Шпикуляк Д.О. (2023). Інституціоналізація корпоративних процесів в аграрній сфері. Економіка АПК, № 8. С. 112–119. URL: <https://eapk.com.ua/uk/article/read/institutsionalizatsiya-korporativnikh-protseviv-v-agrarniy-sferi>

5. Кушнір Н.В. (2023). Інституційне забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України : дис. ... д-ра екон. наук : 051. Львів, 400 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/20_20_11/Kushnir_Disertacija_Kushnir.pdf
6. Бондаренко В.М., Омеляненко О.В. (2023). Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті цифрової маркетингової діяльності. Економіка та суспільство, № 38. С. 64–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163>
7. Коровий Я.В. (2023). Інноваційні трансформації в агропромисловому секторі : дис. ... д-ра філософії : 051. Вінниця, 280 с. URL: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9920/9845>
8. Freeman, R.E. (2001). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman/ URL: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management
9. Савчук В.П. (2023). Сталый розвиток сільських територій : теорія, методологія, практика : монографія. Житомир, 280 с. URL: https://eprints.zu.edu.ua/31562/1/Sustainable_development_of_rural_areas.pdf
10. Батюк Р.Б. (2024). Організаційно-економічні засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств : дис. ... д-ра філософії : 051. Житомир, 250 с. URL: https://polissiauniver.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Дисертація_Батюк-Р.Б.pdf
11. Ткаченко В.А. (2024). Теоретико-методологічні засади стратегічного управління аграрними підприємствами : дис. ... д-ра екон. наук : 051. Львів, 350 с. URL: https://lfi-naas.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/dis_Tkachenko.pdf
12. Причепя І.В., Лесько О.Й., Кавецький В.В. (2024). Інноваційне управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Економіка та суспільство, № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-22>
13. Осіпова Л.В. (2024). Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі. Економіка та суспільство, № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78>
14. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2026. (2026). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
15. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів... (2024). Разумков центр. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovstv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-vira-v-peremogu-cherven-2024r>
16. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період воєнного стану : Закон України № 2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>
17. Prozorro Infobox. URL: <https://infobox.prozorro.org/>
18. Висоцький Т. (2024). Зібраного врожаю достатньо для забезпечення внутрішньої та міжнародної продовольчої безпеки. Agrarii-razom. URL: <https://agrarii-razom.com.ua/news-agro/taras-visockiy-zibranogo-vrojaju-dostatno-dlya-zabezpechennya-vnutrishnoi-ta-mijnarodnoi>
19. Індекс сільськогосподарської продукції у 2025 році (попередні дані). (2026). Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/indeks-silskohospodarskoji-produktsiyi-u-2025-rotsi-porperedni-dani-ekspres-vypusk>
20. Курило В.А. (2025). Корпоративні комунікації як чинник сталого розвитку аграрного сектору економіки України : теоретико-методичні засади. Вчені записки КНЕУ, № 40(3). С. 99-110. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.09.060.066 URL: [https://vz.kneu.ua/archive/2025/40\(3\).08](https://vz.kneu.ua/archive/2025/40(3).08)

References:

1. Ihnatenko, V.V. (2023). *Mekhanizmy derzhavnoi pidtrymky rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy [Mechanisms of state support for the development of the agrarian sector of Ukraine] : dissertation ... Doctor of Science in Public Administration : 281. Zhytomyr, 320 p. Retrieved from: https://ztu.edu.ua/site/files/1/docs/Університет/Спеціалізовані_вчені_ради/14.052.03/Дисертація_Ігнатенко.pdf [in Ukrainian].*
2. Omelianenko, O.V. (2024). *Rozvytok internet-marketynhu na pidpryiemstvakh ahrarnoho sektoru [Development of internet marketing at agricultural enterprises] : dissertation ... Doctor of Philosophy : 075. Kyiv, 252 p. Retrieved from: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_omelyanenko.pdf [in Ukrainian].*
3. Lyshenko, M.O., & Petrenko, O.I. (2024). *Vplyv staloho rozvytku na marketynhovu diialnist ahrarnykh pidpryiemstv [Impact of sustainable development on marketing activities of agricultural enterprises]. Economy and society, No. 65, Pp. 855–862. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124 [in Ukrainian].*
4. Shpykuliak, O.H., & Shpykuliak, D.O. (2023). *Instytutsionalizatsiia korporativnykh protsesiv v ahrarnii sferi [Institutionalization of corporate processes in the agrarian sphere]. Agriculture and Industrial Complex Economics, No. 8. Pp. 112–119. Retrieved from: https://eapk.com.ua/uk/article/read/institutsionalizatsiya-korporativnykh-protsesiv-v-agrarniy-sferi [in Ukrainian].*
5. Kushnir, N.V. (2023). *Instytutsiine zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Institutional support for innovative development of the agrarian sector of Ukraine] : Dissertation ... Doctor of Economics : 051. Lviv, 400 p. Retrieved from: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/20*

20_11/Kushnir_Disertacija_Kushnir.pdf [in Ukrainian].

6. Bondarenko, V.M., & Omelianenko, O.V. (2023). Tendentsii rozvytku ahrarynoho sektoru ekonomiky Ukrainy v konteksti tsyfrovoyi marketynhovoї diialnosti [Trends in development of the agrarian sector of Ukraine in the context of digital marketing activities]. *Economy and society*, No. 38. Pp. 64–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163> [in Ukrainian].

7. Korovii, Ya.V. (2023) Innovatsiini transformatsii v ahropromyslovomu sektori [Innovative transformations in the agro-industrial sector]: dissertation ... Doctor of Philosophy: 051. Vinnytsia, 280 p. Retrieved from: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9920/9845> [in Ukrainian].

8. Freeman R.E. (2001). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management [in English].

9. Savchuk, V.P. (2023) Stalyi rozvytok silskykh terytorii: teoriia, metodolohiia, praktyka [Sustainable development of rural areas: theory, methodology, practice]: monograph. Zhytomyr, 280 p. Retrieved from: https://eprints.zu.edu.ua/31562/1/Sustainable_development_of_rural_areas.pdf [in Ukrainian].

10. Batiuk, R.B. (2024) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti ahrarynykh pidpriemstv [Organizational and economic principles of development of foreign economic activity of agricultural enterprises]: dissertation ... Doctor of Philosophy: 051. Zhytomyr, 250 p. Retrieved from: https://polissiauniver.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Дисертація_Батюк-Р.Б.pdf [in Ukrainian].

11. Tkachenko, V.A. (2024) Teoretyko-metodolohichni zasady stratehichnoho upravlinnia ahrarynymy pidpriemstvamy [Theoretical and methodological principles of strategic management of agricultural enterprises]: dissertation ... Doctor of Economic Sciences: 051. Lviv. Retrieved from: https://lfi-naas.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/dis_Tkachenko.pdf [in Ukrainian].

12. Prychepa, I.V., Lesko, O.Y., & Kavetskyi, V.V. (2024) Innovatsiine upravlinnia vyrobnycho-komertsiiou diialnistiu pidpriemstva [Innovative management of production and commercial activities of the enterprise]. *Economy and society*, No. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-22> [in Ukrainian].

13. Osipova, L.V. (2024) Vplyv hlobalizatsii na suchasni ekonomichni modeli [Impact of globalization on modern economic models]. *Economy and society*, No. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78> [in Ukrainian].

14. Valovyi vnutrishnii produkt (VVP) v Ukraini 2026 [Gross Domestic Product (GDP) in Ukraine 2026]. (2026). Ministry of Finance. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> [in Ukrainian].

15. Otsinka sytuatsii v kraini, dovira do sotsialnykh instytutiv ... [Assessment of the situation in the country, trust in social institutions...] (2024). Razumkov Center. Retrieved from: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-vira-v-peremogu-cherven-2024r> [in Ukrainian].

16. Pro zakhyst interesiv subiektiv podання zvitnosti ta inshykh dokumentiv u period voiennoho stanu [On the protection of the interests of subjects of reporting and other documents during martial law] : Law of Ukraine No. 2115-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text> [in Ukrainian].

17. Prozorro (2026). Prozorro Infobox. Retrieved from: <https://infobox.prozorro.org/> [in Ukrainian].

18. Vysotskyi, T. (2024). Zibranoho vrozhaiu dostatno dlia zabezpechennia vnutrishnoi ta mizhnarodnoi prodovolchoi bezpeky. [Harvest is sufficient to ensure domestic and international food security]. *Agrarii-razom*. Retrieved from: <https://minagro.gov.ua/news/taras-vysotskyi-zibranoho-vrozhaiu-dostatno-dlia-zabezpechennia-vnutrishnoi-ta-mizhnarodnoi-prodovolchoi-bezpeky> [in Ukrainian].

19. Indeks silskohospodarskoї produktsii u 2025 rotsi (poperedni dani) [Agricultural Production Index in 2025 (preliminary data)]. (2026). State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <https://stat.gov.ua/uk/publications/indeks-silskohospodarskoyi-produktsiyi-u-2025-rotsi-poperedni-dani-ekspres-vypusk> [in Ukrainian].

20. Kurylo, V.A. (2025). Korporativni komunikatsii yak chinnik stalogo rozvitku ahrarynoho sektoru ekonomiky Ukraini : teoretiko-metodichni zasady [Corporate Communications as a Factor of Sustainable Development of the Agricultural Sector of the Economy of Ukraine : Theoretical and Methodological Foundations]. *Academic notes of KNEU*, No. 40(3). Pp. 99–110. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.09.060.066 Retrieved from: [https://vz.kneu.ua/archive/2025/40\(3\).08](https://vz.kneu.ua/archive/2025/40(3).08) [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 03.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 24.02.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.03.2026 р.

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