

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Управління розвитком комунікативної
компетентності менеджерів підприємства**»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступінь вищої освіти бакалавр
групи 2

денної форми здобуття освіти

Корнієнко О. В.

Керівник: Сазонова Т. О.

Рецензент: Дорофєєв О. В.

Полтава – 2026 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Корнієнко Олени Вікторівни

1. Тема роботи: «Управління розвитком комунікативної компетентності менеджерів підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Сазонова Т.О.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність підприємства за 2023-2025 рр.

– інші інформаційні дані:

літературні джерела,

Інтернет-джерела,

власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління розвитком комунікативної компетентності менеджерів підприємства

Розділ 2. Аналіз системи управління та стану розвитку комунікативної компетентності менеджерів на підприємстві

Розділ 3. Обґрунтування напрямів вдосконалення управління розвитком комунікативної компетентності менеджерів

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Олена КОРНІЄНКО

Керівник роботи

Тетяна САЗОНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА СТАНУ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	18
2.2. Оцінювання рівня комунікативної компетентності менеджерів підприємства	27
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ	34
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Сучасний етап розвитку ринкової економіки України, що характеризується високим рівнем невизначеності, цифровізацією бізнес-процесів та кризовими явищами, висуває жорсткі вимоги до якості управлінського потенціалу підприємств. У цих умовах головним ресурсом організації стають люди, а ключовим фактором успішного керівництва – здатність менеджерів будувати ефективну взаємодію. Комунікативна компетентність керівника перестає бути просто базовою навичкою і перетворюється на стратегічний інструмент управління, що впливає на мотивацію персоналу, швидкість прийняття рішень, корпоративну культуру та, як наслідок, на конкурентоспроможність усього підприємства.

Попри значну кількість наукових праць у сфері менеджменту та психології управління, питання цілеспрямованого, системного управління розвитком комунікативних спроможностей менеджерів на рівні конкретного підприємства потребує додаткового дослідження. Часто розвиток цих навичок відбувається стихійно, без врахування стратегічних цілей компанії. Це зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну роботу підготовлено в межах реалізації загальної науково-дослідної тематики, що реалізується на кафедрі менеджменту імені І. А. Маркіної. «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436. «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388).

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком комунікативної компетентності менеджерів підприємства для

підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Визначити сутність, структуру та значення комунікативної компетентності менеджерів у сучасних умовах.
2. Дослідити теоретико-методичні підходи до управління розвитком професійних компетентностей персоналу.
3. Проаналізувати фінансово-економічний стан та чинну систему управління досліджуваного підприємства.
4. Оцінити поточний рівень комунікативної компетентності менеджерів та виявити проблеми в системі комунікацій організації.
5. Розробити комплексну програму розвитку комунікативних навичок управлінських кадрів.
6. Оцінити очікувану ефективність від впровадження запропонованих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком комунікативної компетентності менеджерів аграрного підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління розвитком комунікативної компетентності менеджерів підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс наукових методів: аналіз та синтез (для вивчення наукових джерел); метод порівняльного та системного аналізу (для оцінки системи управління); соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання – для оцінки рівня компетентності); методи економіко-статистичного аналізу.

Інформаційна база дослідження. Наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства, результати власних прикладних досліджень автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації та програма розвитку комунікативної

компетентності можуть бути безпосередньо впроваджені в практику роботи досліджуваного аграрного підприємства для підвищення якості управлінської діяльності.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

X-й Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» науково-педагогічних працівників, молодих учених, здобувачів вищої освіти», м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 23 квітня 2026 р.

Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик, м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 21-22 квітня 2026 р.

публікація тез доповідей:

1. Корнієнко О. В., Соловйова К. Є. Побудова системної комунікативної політики через розвиток компетенцій лідерів. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Випуск 19. Полтава : ПДАУ. 2026. С. 68-70.

2. Сазонова Т.О., Корнієнко О. В. Розвиток комунікативної компетентності менеджерів: сучасні аспекти. *Матеріали X-й Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» науково-педагогічних працівників, молодих учених, здобувачів вищої освіти», м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 23 квітня 2026 р.* С. 177-178.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 51 сторінці, список використаних джерел налічує 34 джерела, 12 додатків. Загалом в кваліфікаційній роботі наведено 3 рисунки та 19 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА

У науковому дискурсі дослідження професійного потенціалу менеджерів особливе місце посідає чітке розмежування категоріального апарату. Сучасна парадигма управління персоналом вимагає глибокого розуміння природи та внутрішньої архітектури визначень понять, що описують готовність фахівця до ефективної праці. Центральним елементом цієї системи є категорія «компетентність», яка виступає не просто статичним показником кваліфікації, а динамічною, інтегрованою характеристикою особистості. Розуміння сутності компетентності та її співвідношення із суміжними поняттями («компетенція», «компетентний») дозволяє побудувати дієву модель управління розвитком персоналу на підприємстві.

Для комплексного та наочного представлення наукових поглядів на природу цих категорій, їх сутність та взаємозв'язок систематизовано у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукова декомпозиція категорій «компетенція», «компетентний» та «компетентність» [сформована на основі 1; 2; 3]

Наукова категорія	Сутнісна характеристика та функціональне призначення	З чого складається / На що спрямовано
1	2	3
Компетенція	Сфера нормативно закріплених повноважень. Окреслює офіційно визначене коло прав, обов'язків та функцій певної організації, установи чи конкретної посадової особи.	Визначає межі відповідальності суб'єкта, який володіє специфічними знаннями та має право реалізовувати їх у практичній діяльності.
Компетентний	Якісна характеристика суб'єкта діяльності. Статус особистості, що підтверджує її спроможність діяти на високому професійному рівні.	Базується на синергетичному поєднанні здобутих теоретичних знань, практичних умінь, стійких навичок, а також релевантного професійного й життєвого досвіду.

1	2	3
Компетентність	Діяльнісна здатність особистості. Реалізований на практиці потенціал суб'єкта, що виражається у готовності ефективно розв'язувати завдання.	Інтегрує внутрішні ресурси індивіда для успішного виконання завдань як у вузькоспеціалізованій галузі професійної діяльності, так і в полі повсякденної життєдіяльності.
Компетентності (як множина)	Психолого-поведінкові конструкти. Внутрішні ментальні та професійні структури особистості.	Виступають вектором розвитку та визначають загальну соціокультурну й професійну спрямованість компетентної особистості.
Професійна компетентність	Вища форма прояву компетентності в праці. Специфічна здатність фахівця забезпечувати максимальну результативність виробничих процесів.	Виявляється через високоефективне, усвідомлене та адаптивне застосування всього арсеналу знань, навичок та вмінь безпосередньо у практичній професійній діяльності.

Аналіз наукового дискурсу дозволяє стверджувати, що в теорії менеджменту сформувалося кілька концептуальних підходів до трактування дефініції «комунікація»:

1. Процесуально-інформаційний підхід. Його прибічники розглядають комунікацію як лінійний або циклічний процес передачі закодованої інформації від джерела (відправника) до одержувача. Класичним підтвердженням цього є фундаментальні праці К. Шеннона та В. Вівера [4, с. 5-110], які заклали математичну модель комунікації, акцентуючи увагу на каналах зв'язку, кодуванні, декодуванні та проблемі «шумів». У контексті менеджменту цей підхід розвинули М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, які визначили комунікацію як процес обміну інформацією між двома або більше людьми, що є основою для прийняття управлінських рішень [5].

2. Інтерактивно-діяльнісний підхід. У межах цього підходу комунікація трактується як форма соціальної взаємодії та спільної діяльності суб'єктів. Зокрема, дослідники наголошують, що комунікація – це не просто трансляція повідомлень, а взаємовизначений процес, під час якого відбувається

координація дій та формування спільного соціокультурного чи професійного простору. Такий погляд узгоджується з позиціями вітчизняних теоретиків менеджменту персоналу, які підкреслюють суб'єкт-суб'єктний характер ефективної комунікативної взаємодії [6, с. 2-3].

3. Прагматично-управлінський підхід. Пов'язує комунікацію із цілеспрямованим впливом керівника на підлеглих для досягнення стратегічних цілей організації. Згідно з працями таких дослідників, як П. Друкер та Г. Саймон, комунікація є головним інтегруючим механізмом менеджменту. Г. Саймон, зокрема, зазначав, що без комунікації неможливо забезпечити виконання жодної з управлінських функцій, оскільки організація не зможе донести рішення від центру їх прийняття до безпосередніх виконавців [7, с. 10-300; 8, с. 5-300].

Як справедливо зауважує Є.О. Власюк, дефініція «комунікація» характеризується багатоаспектністю та значною кількістю наукових інтерпретацій [9]. Таке термінологічне розмаїття детерміноване специфікою дослідницьких підходів, зокрема філософського, лінгвістичного, соціогуманітарного, психологічного та економічного спрямування. Водночас автор наголошує на трансформації змістовного наповнення цього поняття під впливом специфіки середовища його функціонування, оскільки комунікаційні процеси в бізнес-структурах суттєво відрізняються.

У межах філософського дискурсу комунікація трансформується у категорію «спілкування», яка трактується як універсальна основа суспільного буття. Вона розглядається як фундаментальний прояв здатності людини до соціального співіснування, що є невіддільним атрибутом і базовою умовою життєдіяльності соціуму. Своєю чергою, психологічна наука інтерпретує комунікацію як складний, багатовимірний процес взаємодії особистостей, який наповнений глибоким внутрішнім змістом та детермінований індивідуально-психологічними характеристиками його учасників [10].

Соціологічний погляд на природу комунікаційних технологій акцентує на взаємодії між суб'єктами (індивідами або організаційними структурами). У

цьому контексті спілкування постає як динамічна ситуація, що моделюється під впливом соціально-психологічних маркерів комунікантів і спрямована на конструювання та стабілізацію взаємовідносин усередині конкретної соціальної групи чи суспільства в цілому [9].

Як стверджує В. В. Кривенко комунікація є соціальним феноменом та базовою характеристикою людини, без якої неможлива будь-яка спільна діяльність чи кооперація. Науковець слушно зауважує, що комунікативний процес зумовлений не лише фактом існування інформаційного повідомлення, а й наявністю активного суб'єкта (комунікатора), який це повідомлення генерує, транслює, інтерпретує та наділяє певними сенсами. За такої умови будь-які інструменти чи коди (вербальні засоби, невербальна семіотика, жести, цифрові медіа) набувають автентичного комунікативного статусу лише тоді, коли реципієнт здатний ці сигнали ідентифікувати, декодувати та осмислити [11].

Для того, щоб теоретично обґрунтувати поняття «комунікативна компетентність», необхідно продемонструвати науковий дискурс та різнобічність поглядів дослідників на цю дефініцію. Аналіз сучасних досліджень засвідчує, що науковці розглядають досліджуване поняття через призму досвіду, особистісних якостей, інтегративних утворень або здатності до взаємодії.

Систематизацію базових підходів до визначення сутності й структури комунікативної компетентності вітчизняних дослідників, чиї праці становлять фундаментальну основу для вивчення цього феномену, деталізовано у табл. (табл. А.1 додатку А).

На наш погляд, комунікаційна компетентність менеджера можна визначити як інтегровану, динамічну властивість особистості керівника, що виражається у його здатності та готовності ефективно моделювати, реалізовувати й трансформувати процеси внутрішньої та зовнішньої взаємодії на підприємстві.

Наведені дані табл. А.1 додатку А демонструють, що попри відмінності у формулюваннях, більшість дослідників єдині в тому, що комунікативна компетентність не є статичною характеристикою. Вона динамічно розвивається, базується на набутому досвіді й виступає головним інструментом забезпечення суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Внутрішня структура комунікативної компетентності менеджера є складною та такою, що інтегрує в собі систему ціннісних орієнтацій, внутрішніх мотивів, психологічних установок, соціокультурних стереотипів, а також комплекс професійних знань, умінь і навичок. З огляду на це, її індикаторами сформованості комунікативних спроможностей менеджера виступають наступні чинники [18, с. 49; 19]:

- гнучка ситуативна адаптивність, що передбачає здатність керівника чітко орієнтуватися у різнопланових моделях ділового спілкування, спираючись на теоретичний базис та індивідуальний життєвий досвід;

- перцептивно-інтерактивна спроможність – готовність до продуктивної інтерперсональної взаємодії завдяки глибокому самопізнанню та розумінню психологічних особливостей оточуючих в умовах постійної динаміки міжособистісних відносин, психічних станів та чинників зовнішнього середовища;

- адекватна рефлексія та оцінювання, що охоплює здатність об'єктивно аналізувати власний психологічний потенціал, внутрішні ресурси партнера по комунікації, а також специфіку поточної ситуації;

- комунікативна готовність – наявність стійкої мотивації та практичного інструментарію (знань і навичок) для конструювання взаємовигідних, конструктивних контактів;

- аутопсихологічна регуляція, що передбачає наявність внутрішніх механізмів контролю та самокорекції власних комунікативних дій;

- ресурсна забезпеченість – включає сукупність внутрішніх психологічних та професійних резервів, необхідних для моделювання й

успішної реалізації ефективних комунікативних актів у специфічних ситуаціях міжособистісної взаємодії.

В умовах BANI-світу управління розвитком комунікативної компетентності менеджерів перестає бути другорядним елементом підготовки кадрів. Аббревіатура BANI складається з чотирьох характеристик середовища, кожна з яких ставить конкретний виклик перед системою менеджменту підприємства. Комунікативна компетентність керівника є прямою «протиотрутою» від деструктивного впливу цих факторів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Роль комунікативної компетентності в BANI- світі
[розроблено автором на основі 20-24]

Абревіатура	Суть явища	Чому важлива комунікативна компетентність
1	2	3
В – Brittle (Крихкість)	Те, що раніше здавалося надійним, монолітним і стабільним (логістичні ланцюжки, фінансові ринки, довгострокові контракти), може миттєво зруйнуватися під впливом неочікуваних криз (пандемії, воєнні дії, блекаути). Розраховувати на жорсткі інструкції більше не можна.	Крихкість вимагає від бізнесу надзвичайної гнучкості та швидкості реакції. Менеджер з високим рівнем комунікативної компетентності здатний миттєво переналагоджувати канали інформування. Замість довгих бюрократичних погоджень він використовує горизонтальні комунікації та асинхронні цифрові інструменти. Його завдання – максимально чітко й швидко донести зміни до команди, уникнувши паніки та простою бізнес-процесів.
А – Anxious (Тривожність)	Постійна загроза нових криз викликає у працівників хронічний стрес, дезорієнтацію та страх перед майбутнім. Високий рівень тривожності в колективі різко знижує продуктивність праці, блокує креативність та призводить до професійного вигорання персоналу.	У тривожному середовищі менеджер перестає бути просто «технічним контролером» і стає лідером-фасилітатором. Тут на перший план виходить емоційний інтелект та перцептивні навички спілкування. Керівник має вміти будувати емпатичний діалог, практикувати активне слухання та надавати якісний, підтримуючий зворотний зв'язок. Відкриті, чесні й регулярні внутрішні комунікації знижують рівень невизначеності всередині команди, повертають працівникам відчуття психологічної безпеки та фокусують їх на виконанні поточних завдань.

1	2	3
N – Non-linear (Нелінійність)	Причинно-наслідкові зв'язки порушені. Невеликі помилки чи події можуть викликати колосальні наслідки, а величезні інвестиції в довгострокові стратегії – не дати жодного результату. Планувати на роки вперед неможливо; рішення доводиться приймати в умовах браку повної інформації.	Нелінійність вимагає від підприємства переходу до командної роботи. Керівник не може знати все одноосібно. Його комунікативна компетентність стає інструментом колективного аналізу та обміну смислами. Він має вміти модерувати мозковий штурм, стимулювати відкритий обмін ідеями між різними підрозділами бізнесу, чути альтернативні точки зору та швидко погоджувати спільні дії в умовах паралельних змін
I – Incomprehensible (Неосяжність / Незрозумілість)	Обсяг інформації навколо настільки великий, а події розвиваються так стрімко, що людський мозок не в змозі повністю осягнути логіку процесів. Спроби знайти додаткові дані лише перевантажують інформаційне поле, але не додають ясності.	Коли інформації занадто багато, ключовою навичкою менеджера стає вміння фільтрувати, структурувати та спрощувати. Комунікативно компетентний керівник володіє навичками точного кодування управлінських розпоряджень. Він виступає транслятором «ясності»: відсікає інформаційний шум і виокремлює для підлеглих лише релевантні, чіткі смисли, конкретні КРІ та тактичні завдання на найближчу перспективу, запобігаючи дезорієнтації колективу.

Крихкість і неосяжність сучасного бізнес-середовища вимагають від керівника нової якості взаємодії, де комунікація є головним інтегруючим механізмом підприємства. Саме завдяки високому рівню комунікативної компетентності менеджерів організація, підприємство здатні трансформувати зовнішню тривожність і нелінійність у внутрішню стабільність, синергію командних зусиль та операційну ефективність, що є базовою передумовою забезпечення її стратегічної конкурентоспроможності.

Комунікативна компетентність є базовою професійною навичкою менеджера. Вона дозволяє керівнику гнучко регулювати дистанцію та якість взаємодії, що гарантує взаєморозуміння в команді та загальну ефективність управління. Завдяки розвиненим комунікативним навичкам управлінець отримує потужний інструментарій для аналізу та розв'язання складних робочих ситуацій. Сучасна система розвитку цієї компетентності, на нашу

думку, має базуватися на кількох ключових напрямках, що враховує особливост функціонування як в умовах BANI-світу, так й в умовах VUCA-світу (табл. 1.3). Досліджуючи генезу управлінських підходів до розвитку персоналу, варто зауважити, що тривалий час базовою методологічною рамкою для вітчизняного бізнесу виступала концепція VUCA-світу (мінливість, невизначеність, складність, двозначність). У межах цієї парадигми комунікативна компетентність керівника розглядалася переважно як інструмент збору додаткової інформації для мінімізації невизначеності та координації взаємодії між багатьма складними підрозділами підприємства.

Проте глобальні виклики останніх років остаточно трансформували макросередовище у формат BANI-світу.

Таблиця 1.3

Трансформації векторів розвитку комунікативної компетентності

менеджера в умовах концепції BANI та VUCA-світу

[розроблено автором на основі 25; 26; 27, с. 178]

Критерій порівняння	VUCA-світ (Мінливий світ)	BANI-світ (Хотичний/Крихкий світ)	Трансформаційний зсув у комунікаціях менеджера
1	2	3	4
Volatility (Мінливість)	Суть: швидкі, але прогнозовані зміни ринку. Менеджмент: адаптація стратегій. Комунікація: трансляція нових планів та інструкцій.	Суть: раптова й тотальна руйнація звичних систем. Менеджмент: антикризове виживання. Комунікація: швидка перебудова зв'язків.	Від адаптивного планування – до миттєвої синхронізації: Менеджер переходить від каскадування планів до організації асинхронної віртуальної взаємодії через цифрові канали.
Brittleness (Крихкість)			
Uncertainty (Невизначеність)	Суть: брак інформації для точних прогнозів. Менеджмент: аналіз ризиків, збір даних. Комунікація: запит аналітики, залучення експертів.	Суть: хронічний стрес, паніка, дезорієнтація та вигорання персоналу. Менеджмент: психологічна підтримка, фасилітація. Комунікація: емпатичний діалог, фідбек.	Від інформаційного пошуку – до психологічного лідерства. Головним завданням комунікації стає зниження тривожності команди за допомогою емоційного інтелекту та створення атмосфери безпеки.
Anxiety (Тривожність)			

Продовж. табл. 1.3

1	2	3	4
Complexity (Складність)	Суть: велика кількість взаємопов'язаних факторів бізнесу. Менеджмент: декомпозиція завдань, аутсорсинг. Комунікація: координація між багатьма підрозділами.	Суть: порушення причинно-наслідкових зв'язків («ефект метелика» в кризах). Менеджмент: Agile. Комунікація: постійний оперативний фідбек.	Від багатоланкової координації – до горизонтального функціонування: Замість складних бюрократичних погоджень керівник впроваджує культуру «радикальної ширості» та швидкого зворотного зв'язку в крос-функціональних командах.
Non-linearity (Нелінійність)			
Ambiguity (Двозначність)	Суть: складність інтерпретації подій, відсутність прецедентів. Менеджмент: експерименти, пілотні проекти. Комунікація: обговорення гіпотез, мозкові штурми.	Суть: інформаційний шум, нездатність досягнути логіку глобальних процесів. Менеджмент: смисловий менеджмент. Комунікація: спрощення, сторітелінг.	Від інтерпретації двозначності – до трансляції чітких смислів: Коли інформації забагато, менеджер має виступати «фільтром». Він відсікає зайвий шум і через лідерські історії транслює команді чіткі тактичні фокуси.
Incomprehensibility (Неосяжність)			

Як продемонстровано у табл. 1.3, відбувся кардинальний зсув акцентів. Мінливість систем переросла в їхню тотальну крихкість, а брак інформації – у хронічну тривожність кадрів. За таких умов комунікативна компетентність менеджера зазнає якісної еволюції: вона трансформується з суто інформаційно-трансляційного інструменту у психолого-стабілізаційний та інтегруючий механізм підприємства.

Якщо у VUCA-світі менеджер мав бути комунікативно гнучким аналітиком, то в BANI-світі він зобов'язаний володіти навичками емпатичного лідера-фасилітатора, здатного долати неосяжність навколишнього середовища через трансляцію чітких організаційних смислів.

Отже, ефективність і професійна спроможність менеджера безпосередньо детерміновані його комунікативною компетентністю, яка в сучасних бізнес-реаліях трансформується у виражені конкурентні вигоди.

Систематизуючи ключові переваги, що отримує управлінець завдяки розвитку цих навичок, доцільно виокремити такі вектори (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Переваги розвитку комунікативної компетентності для менеджера в сучасних умовах [розробка автора]

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що сформований теоретичний базис підтверджує керований і стратегічно важливий характер розвитку комунікативної компетентності менеджерів. Це обумовлює об'єктивну необхідність переходу до прикладного аналізу системи комунікацій, оцінювання рівня сформованості навичок управлінського персоналу та діючої практики управління розвитку комунікативної компетентності безпосередньо на базі конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА СТАНУ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом практичного аналізу в межах кваліфікаційної роботи обрано конкретне вітчизняне агроформування, яке здійснює свою господарську діяльність на теренах Миргородського району Полтавської області. Підприємство було засновано у 2007 році, що свідчить про значний досвід функціонування та стабільні ринкові позиції у регіоні.

Для первинного оцінювання вектору розвитку даного агроформування доцільно звернутися до декомпозиції його стратегічних орієнтирів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Стратегічна декомпозиція місії та завдань функціонування підприємства, 2023-2025 рр.

Рівень цілепокладання	Змістове наповнення	Управлінський вектор / Спрямованість	Прикладне значення для системи менеджменту
1	2	3	4
Глобальна місія	Здійснення раціональної господарської діяльності, спрямованої на стабільне отримання прибутку, забезпечення ефективного функціонування операційної системи та безперервний розвиток підприємства.	Інтегральний (стратегічний розвиток та фінансова життєздатність)	Визначає довгостроковий вектор ринкової поведінки агрофірми, пов'язуючи економічну ефективність із безперервним оновленням внутрішнього потенціалу.
Стратегічне завдання 1	Забезпечення планомірного та систематичного нарощування обсягів виробництва валової сільськогосподарської продукції.	Виробничо-технологічний (інтенсифікація та масштабування)	Орієнтує менеджмент на впровадження новітніх агротехнологій, оптимізацію використання земельного банку та підвищення врожайності.

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4
Стратегічне завдання 2	Управлінська діяльність спрямована на забезпечення стабільного генерування чистого прибутку на постійній основі.	Фінансово-менеджерський (ефективність управління та контролінг)	Вимагає оптимізації витрат, перебудови логістичних ланцюжків, удосконалення збутової політики та підвищення операційної рентабельності.
Стратегічне завдання 3	Якісне виконання робіт та надання релевантних послуг у сфері АПК з метою задоволення наявних суспільних потреб.	Соціально-ринковий (маркетингова орієнтація та репутація)	Забезпечує високу конкурентоспроможність продукції на регіональному та національному ринках через дотримання стандартів якості.
Стратегічне завдання 4	Створення додаткових офіційних робочих місць у межах ведення аграрного бізнесу.	Соціально-економічний (HR-менеджмент та корпоративна відповідальність)	Спрямоване на розвиток сільських територій Полтавщини, зниження безробіття та формування стабільного кадрового резерву агрофірми.

Аналіз даних табл. 2.1 дозволяє зробити висновок, що стратегічна архітектура досліджуваного підприємства є збалансованою і охоплює всі ключові сфери життєдіяльності підприємства. При цьому координація між виробничим, фінансовим та HR-векторами вимагає високої якості інформаційного супроводу. Будь-який збій у комунікаційних каналах між управлінським апаратом та виробничими підрозділами безпосередньо загрожує точності виконання технологічних процесів, а отже – і реалізації місії підприємства загалом.

Профільний вид діяльності компанії за КВЕД 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (зокрема, пшениці, кукурудзи, сої та соняшнику), а також суміжні напрями, такі як змішане сільське господарство, тваринництво та первинна переробка продукції [28; 29].

Реалізація задекларованих орієнтирів та ефективне виконання поточних завдань безпосередньо залежать від побудови внутрішнього управління. Задля забезпечення координації всіх бізнес-процесів керівництвом

агропідприємства була сформована відповідна організаційна структура (рис. 2.1).

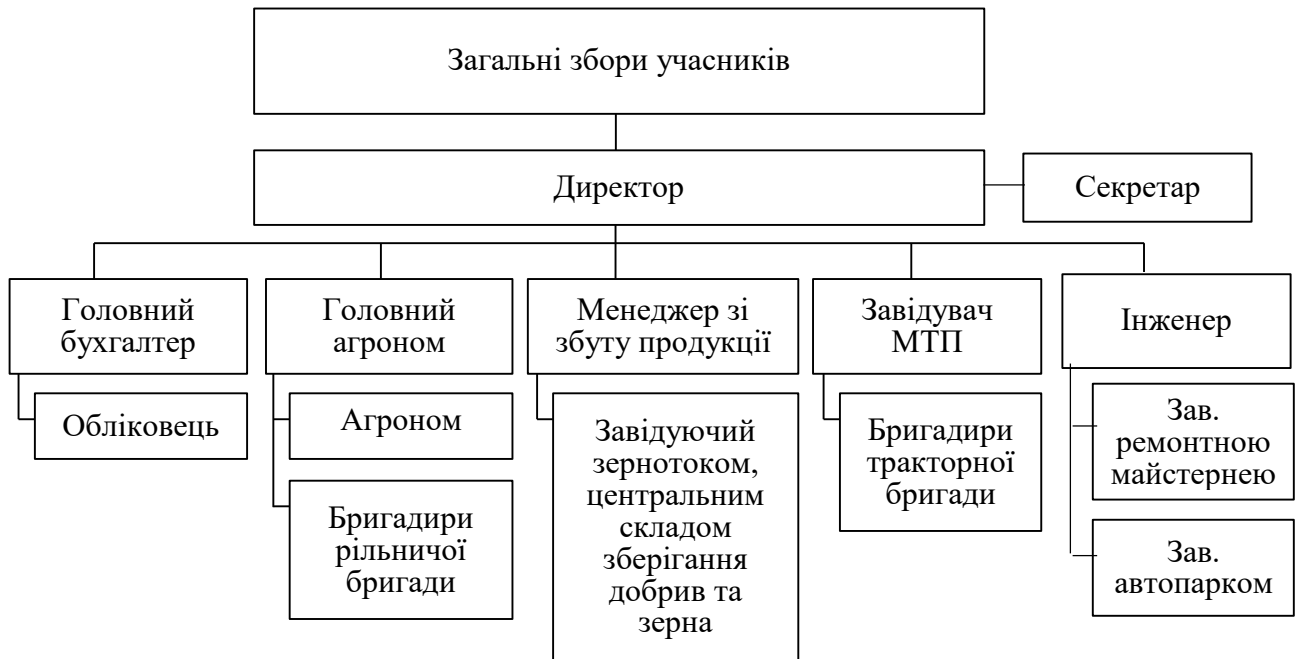


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства, 2023-2025 рр.

Функціональний розподіл обов'язків персоналу досліджуваного підприємства наведемо за допомогою табл. Б.1, додатку Б. Представлена структура управління підприємства демонструє чітку лінійну підпорядкованість та глибоку функціональну спеціалізацію. Для штату підприємства така структура є оптимальною, оскільки вона мінімізує управлінські витрати. Водночас успішне функціонування цієї моделі залежить від вертикальних та горизонтальних каналів зв'язку. Якщо головний агроном, інженер та головний бухгалтер не мають налагоджених механізмів крос-функціональної комунікації, виникає ризик «інформаційних розривів» (наприклад, несвоєчасне фінансування закупівлі запчастин через затримку документів), що безпосередньо впливає на швидкість проведення польових робіт.

Важливим ресурсом для функціонування та розвитку підприємства є трудові ресурси. Простежимо динаміку середньої чисельності персоналу та

показників ефективності їх використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка середньої чисельності персоналу підприємства та показників ефективності його використання, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	59	57	56	-3	-5,1
Фонд оплати праці, тис. грн	8188,0	10351,0	11900,0	3712,0	45,3
Середньомісячна оплата праці, тис. грн	11,56	15,13	17,71	6,15	53,2
Витрати на соціальні заходи на одного працівника, тис. грн / особу	30,5	39,7	46,8	16,3	53,3
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2590,2	2218,7	2484,1	-106,1	-4,1
Зарплатоємність, грн	0,05	0,08	0,09	0,04	71,1
Зарплатовіддача, грн	18,7	12,2	11,7	-7,0	-37,5

Аналізуючи дані табл. 2.2, можемо зробити наступні висновки. Протягом 2023-2025 рр. спостерігається стійка тенденція до скорочення середньооблікової чисельності персоналу агрофірми – на 3 особи або 5,1 %. В умовах сучасних викликів ринку це свідчить не лише про вимушену оптимізацію штату, а й про інтенсифікацію виробничих процесів, часткову цифровізацію та автоматизацію аграрного виробництва, що дозволяє виконувати аналогічні обсяги робіт меншою кількістю висококваліфікованих працівників.

Попри скорочення кількості персоналу, фінансове навантаження на оплату праці та соціальний захист суттєво зросло. Фонд оплати праці збільшився на 45,3% (на 3712,0 тис. грн). Це зумовило вагоме підвищення середньомісячної заробітної плати одного працівника на 53,2 % (на 6,15 тис. грн / особу), а також зростання витрат на соціальні заходи у розрахунку на одну особу на 53,3 % (на 16,3 тис. грн / особу). Таку динаміку слід трактувати як намагання керівництва утримати ключових фахівців (агрономів, інженерів,

комбайнерів) через інструменти матеріального стимулювання в умовах дефіциту кадрів на ринку праці.

Проведений аналіз виявив ключову деструктивну тенденцію у використанні людських ресурсів: продуктивність праці за 2023-2025 рр. скоротилася на 4,1% (106,1 тис. грн/особу), при цьому мінімальне значення зафіксовано у 2024 році (2218,7 тис. грн/особу). Ситуація, коли темпи росту середньої заробітної плати (+53,2 %) критично випереджають динаміку продуктивності праці (-4,1 %), порушує один із базових законів економіки праці та вказує на зниження чистої віддачі від людського капіталу.

Негативний вплив виявленої диспропорції підтверджується динамікою вартісних показників віддачі: зарплатоємність продукції зросла на 71,1 % (на 0,04 грн), тобто на кожную гривню виробленого доходу підприємство тепер витрачає майже вдвічі більше коштів на утримання персоналу. Зарплатовіддача відповідно продемонструвала падіння на 37,5% – якщо у 2023 році кожна гривня ФОП генерувала 18,7 грн доходу, то до 2025 року цей показник знизився до 11,7 грн.

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що досліджуване підприємство має стабільне кадрове ядро та забезпечує гідну фінансову мотивацію працівників. Проте ефективність управління цими ресурсами падає через зниження економічної віддачі від витрат на оплату праці.

У системі ресурсного забезпечення аграрних підприємств особливе місце посідають основні засоби, стан та структура яких безпосередньо детермінують технологічну спроможність, рівень механізації операційних процесів та загальну конкурентоспроможність бізнесу. Дослідимо динаміку середньорічної вартості основних засобів та ефективності їх використання на досліджуваному підприємстві (табл. 2.3).

Протягом 2023-2025 рр. зафіксовано стрімке скорочення середньорічної вартості основних засобів підприємства – на 60,4 % (35635,0 тис. грн). Найнижче значення активів спостерігалось у 2024 році (20936,5 тис. грн) з подальшим помірним капітальним інвестуванням у 2025 році. Така динаміка

вказує на масштабне вибуття, списання застарілих, повністю амортизованих необоротних активів.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	58968,0	20936,5	23333,5	-35635,0	-60,4
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	63,33	66,89	66,94	3,61	x
Фондозабезпеченість, тис. грн	1813,3	643,8	717,5	-1095,8	-60,4
Фондоозброєність, тис. грн	999,46	367,3	416,7	-582,8	-58,3
Фондомісткість, грн	0,39	0,17	0,17	-0,22	-57,0
Фондовіддача, грн	2,59	6,0	6,0	3,37	130,2

Показник середньорічного рівня зносу основних засобів залишається стабільно високим і демонструє негативну тенденцію до зростання – приріст на 3,61 в. пт. Попри часткове оновлення фондів у 2025 р., більше двох третин матеріально-технічної бази підприємства (тракторного парку, комбайнів, обладнання) є фізично та морально зношеними. Це створює суттєві технологічні ризики для агрофірми, збільшує витрати на ремонти й паливно-мастильні матеріали та вимагає розробки довгострокової інвестиційної стратегії оновлення активів. У результаті стрімкого скорочення вартості активів відбулося пропорційне погіршення показників забезпеченості підприємства: фондозабезпеченість скоротилася на 60,4 %; фондоозброєність праці – на 58,3 %.

Найбільш позитивним аспектом діяльності підприємства є радикальне покращення якісних індикаторів використання наявної технічної бази: фондомісткість продукції знизилася на 57,0%, а фондовіддача продемонструвала зростання – на 130,2%.

Забезпечення безперервного, стабільного та ритмічного функціонування операційної системи аграрного підприємства безпосередньо залежить від

обсягу, складу та ефективності управління його оборотними засобами. Дослідимо динаміку середньорічної вартості оборотних засобів підприємства та ефективності їх використання в досліджуваному періоді (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання на підприємстві, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.:	
	2023	2024	2025	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	133215,0	133141,0	155796,0	22581,0	17,0
Коефіцієнт оборотності	1,147	0,95	0,893	-0,254	-22,2
Коефіцієнт завантаження	0,872	1,053	1,120	0,248	28,4
Тривалість одного обороту, днів	314	379	409	95	30,2

На основі аналізу наведених у таблиці 2.4 даних щодо забезпеченості оборотними засобами підприємства та показників ділової активності за 2023-2025 рр. можна сформулювати такі висновки: протягом досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до збільшення обсягів мобільних активів підприємства. Середньорічна вартість оборотних засобів зросла на 17,0 % (на 22581,0 тис. грн). Враховуючи специфіку аграрного виробництва, таке накопичення оборотних коштів може бути пов'язане із підвищенням вартості матеріально-виробничих запасів (насіння, добрив, палива) через інфляційні процеси, або ж із вимушеним збільшенням залишків готової продукції на складах через логістичні обмеження на ринку збуту.

Ключові індикатори ефективності використання оборотних коштів свідчать про погіршення якісних параметрів управління мобільними активами: коефіцієнт оборотності скоротився на 22,2 %, що вказує на те, що кожна гривня, інвестована в оборотні активи, почала генерувати менше чистого доходу від реалізації.

Тривалість одного обороту відповідно подовжилася на 95 днів (або на 30,2 %), це свідчить про серйозне «зависання» фінансових ресурсів на різних стадіях операційного циклу.

Негативні тенденції підтверджуються динамікою коефіцієнта завантаження, який зріс на 28,4 % (з 0,872 грн у 2023 році до 1,120 грн у 2025 році). Це означає, що для забезпечення кожної гривні виручки від реалізації продукції підприємству доводиться відволікати в оборотні засоби все більший обсяг грошових ресурсів. Як наслідок, значна частина капіталу виявляється іммобілізованою (замороженою) в актах постачання, виробництва чи розрахунків, що знижує загальну гнучкість фінансового стану підприємства.

Завершуючи організаційну економічну характеристику підприємства, проаналізуємо динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за досліджуваний період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності підприємства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	152823,0	126465,0	139110,0	-13713,0	-9,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	122395,0	87791,0	94590,0	-27805,0	-22,7
Чистий прибуток, тис. грн	2015,0	28207,0	33020,0	31005,0	в 16 разів
Рівень рентабельності по підприємству, %	1,6	32,1	34,9	33,3	x

Протягом 2023-2025 рр. спостерігається певне коливання обсягів продажу: чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 9,0 % (на 13713,0 тис. грн). Зниження виручки відбулося переважно за рахунок падіння показників у 2024 році під впливом кон'юнктурних коливань цін на зерновому ринку та логістичних криз, однак уже в 2025 р. намітилася

позитивна тенденція до поступового відновлення доходів (+10 % відносно 2024 р.).

Найбільш вагомим позитивним фактором аналізованого періоду є випереджаюче скорочення витрат порівняно з доходами. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 22,7 % (на 27805,0 тис. грн) операційного капіталу. Це свідчить про успішну реалізацію менеджментом агрофірми стратегії жорсткого контролінгу витрат, оптимізації технологічних карт вирощування культур, а також про раціоналізацію використання виробничих ресурсів та матеріальних запасів.

Внаслідок оптимізації собівартості та покращення структури управління, підприємство продемонструвало високі темпи нарощування фінансових результатів. Чистий прибуток зріс у 16,4 рази (на 31005,0 тис. грн). Така динаміка вказує на перехід підприємства від режиму простого виживання в умовах високих шоків 2023 р. до стадії високорентабельного функціонування.

Логічним підсумком описаних вище трансформацій стало стрімке зростання ефективності діяльності. Рівень рентабельності по підприємству збільшився на 33,3 в. пт. Показник рентабельності на рівні майже 35,0 % є відмінним індикатором для аграрного сектору, який підтверджує високу окупність кожної гривні, інвестованої в операційну діяльність компанії, та створює потужний внутрішній фінансовий фундамент для майбутнього самофінансування та капітальних інвестицій.

Отже, економічний успіх досліджуваного підприємства свідчить про високу якість антикризового менеджменту, проте виявлені проблеми мають суто організаційну природу. Основним безвитратним резервом подолання цих негативних явищ є оптимізація системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Розвиток комунікативної компетентності керівників середньої та лінійної ланки дозволить усунути інформаційні розриви, підвищити залученість персоналу та прискорити рух оборотного капіталу.

2.2. Оцінювання рівня комунікативної компетентності менеджерів підприємства

Оцінювання комунікативної компетентності менеджерів агрофірми нами було проведене за допомогою авторської методики, що передбачає диференціювання за трьома рівнями, кожен з яких має унікальний цільовий вектор, специфічний інструментарій та критерії, що враховують особливості аграрного менеджменту [30, с. 69-70].

Перший рівень – когнітивний рівень, або теоретико-аналітичний базис, метою якої є – визначити глибину розуміння менеджером інформаційного поля агробізнесу та внутрішніх регламентів. З цією метою нами була розроблена Анкета-тест діагностики когнітивного рівня комунікативної компетентності менеджерів підприємства (додаток В). Цільова група: директор та менеджери середньої ланки – 12 осіб.

Нижче наведено розподіл відповідей (у розрізі управлінських ланок) на 10 запитань розробленого тесту. Символом (*) позначено правильний (еталонний) варіант (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати оцінювання когнітивного рівня розвитку комунікативної компетентності менеджерів підприємства, 2026 р.

№ запитання та компонент	Топ-менеджмент (1 ос.)	Функціональні керівники (3 ос.)	Лінійні менеджери (8 ос.)	Загальний % правильних відповідей
1	2	3	4	5
Блок 1. Знання внутрішньої комунікаційної політики та регламентів				
1. Зміни в техкарті (Блок І) а) / б)* / в)	0 / 1 / 0	0 / 3 / 0	4 / 2 / 2	50,0%
2. Затримка первинних документів (Блок І) а) / б)* / в)	0 / 1 / 0	0 / 2 / 1	2 / 3 / 3	50,0%
3. Офіційний цифровий канал (Блок І) а)* / б) / в)	1 / 0 / 0	2 / 1 / 0	1 / 2 / 5	33,3%
Блок II. Обізнаність щодо трендів агоринку, макроекономіки та логістики				
4. Макроекономічні ціни а) / б)* / в)	0 / 1 / 0	0 / 3 / 0	2 / 1 / 5	41,7%

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5
5. Ріст цін на добрива/ПММ а) / б)* / в)	0 / 1 / 0	0 / 2 / 1	5 / 1 / 2	33,3%
6. Оптимізація витрат а) / б)* / в)	0 / 1 / 0	1 / 2 / 0	4 / 2 / 2	41,7%
7. Ризик «зависання» зерна а) / б)* / в)	0 / 1 / 0	0 / 2 / 1	1 / 3 / 4	50,0%
Блок III. Ділова етика, комунікативна культура та взаємодія зі стейкхолдерами				
8. Робота з пайовиками а) / б)* / в)	0 / 1 / 0	0 / 3 / 0	1 / 6 / 1	83,3%
9. Перевірки Держструктур а) / б)* / в)	0 / 1 / 0	0 / 3 / 0	3 / 3 / 2	58,3%
10. Опір підлеглих змінам а) / б)* / в)	0 / 1 / 0	0 / 2 / 1	4 / 3 / 1	50,0%

Отже, аналіз даних табл. 2.6 свідчить про наступне.

Блок I. Внутрішньокорпоративні регламенти та крос-функціональна взаємодія має середній рівень успішності на рівні 44,4%. Результати засвідчили наявність серйозного розриву у сприйнятті інформаційних каналів. Лише 33,3 % опитаних чітко розуміють пріоритетність офіційних цифрових каналів для фіксації розпоряджень. Більшість лінійних менеджерів (5 із 8 осіб) схильні використовувати неформальні месенджери (Viber/Telegram) без дублювання інформації. Це створює ефект «загублених доручень». Також 50 % лінійного персоналу продемонстрували низьку культуру крос-функціональних комунікацій (питання 2), вважаючи, що затримка первинної документації – це особиста проблема бухгалтерії, а не всього операційного ланцюжка.

Блок II. Економічна, ринкова та логістична обізнаність – середній рівень успішності – 41,7%. Цей блок виявився найслабшим для підприємства. Спостерігається явище «ринкової сліпоти» серед менеджерів ланкової ланки. Наприклад, на питання 5 щодо подорожчання матеріальних ресурсів, 5 із 8 бригадирів відповіли, що ця інформація їх не стосується, оскільки є прерогативою директора. Це свідчить про відсутність розуміння того, як їхні щоденні перевитрати ПММ чи порушення норм внесення добрив впливають на загальну собівартість компанії. Своєю чергою, 50,0 % функціональних

керівників та лінійних менеджерів не повною мірою усвідомлюють небезпеку тривалого утримання зерна на складах, що безпосередньо призводить до заморожування капіталу підприємства та подовження операційного циклу.

Блок III. Етико-комунікативна культура та управління стейкхолдерами (середній рівень успішності – 63,9%). Цей напрям продемонстрував найвищі результати, що є специфічною рисою вітчизняного агробізнесу. Керівники всіх рівнів (83,3%) чітко розуміють важливість етичної, прозорої та соціально орієнтованої комунікації з власниками земельних паїв задля збереження цілісності земельного банку підприємства. Проте у питанні внутрішніх комунікацій «керівник–підлеглий» половина лінійних менеджерів (4 особи) обирають авторитарний адміністративний тиск замість комунікативного переконання та роз'яснення, що провокує прихований опір персоналу та знижує загальну продуктивність праці.

На основі проведеного опитування та отриманих результатів можемо скласти карту комунікаційних розривів для підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Карта комунікаційних розривів на підприємстві, 2023-2025 рр.; 2026 р.

(I квартал) [за результатами анкетування]

Назва та тип розриву	Сутність проблеми	Прояв у діяльності / Наслідки
«Топ-менеджмент – Функціональні керівники» (Вертикальний розрив I порядку)	Слабке делегуванні стратегічного бачення від директора до головних фахівців	Головний агроном та інженер фокусуються лише на технології, ігноруючи фінансовий контролінг і бюджетні ліміти
«Функціональні керівники – Лінійні менеджери» (Крос-функціональний розрив)	Головне «вузьке місце». Розбіжність мови спілкування: «економічні показники» фахівців проти «фізичних обсягів» (тонн, гектарів) бригадирів	Невміння трансформувати складні фінансові регламенти у прості й зрозумілі інструкції для лінійного персоналу.
«Лінійні керівники – Виробничий персонал» (Нижній операційний розрив)	Авторитарний стиль спілкування бригадирів із трактористами/водіями на тлі високого рівня інформаційного шуму.	Низька мотивація робітників через нерозуміння нових норм виробітку; як наслідок — падіння зарплатовіддачі на 37,5%.

Отримані результати констатують, що подолання фінансових проблем досліджуваного підприємства (уповільнення оборотності, диспропорція росту заробітної плати та продуктивності) лежить не в площині закупівлі нової техніки, а в ліквідації виявлених комунікаційних розривів.

Далі нами досліджено внутрішню крос-функціональну та вертикальну комунікацію. Цей блок оцінює реальну поведінку менеджера у двох векторах: вертикальному (взаємодія за підпорядкованістю: «директор ↔ керівник служби ↔ бригадир ↔ механізатор») та горизонтальному / крос-функціональному (взаємодія між автономними підрозділами: агроном ↔ інженер ↔ бухгалтер). Деталізація змісту індикаторів оцінки за даним блоком наведена у додатку Г. Результати опитування – у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Профіль поведінкових проявів внутрішньої комунікації менеджерів
підприємства, 2023-2025 рр.; 2026 р. (I квартал)
[за результатами анкетування за 5-бальною шкалою]**

Поведінковий індикатор	Середній бал (фахівці)	Середній бал (бригадири)	Оцінка ситуації на підприємстві
Навички ділової презентації та звітування перед вищим керівництвом	4,2	2,8	Проблема (!!!) Бригадирам важко аргументувати потреби своїх бригад цифрами; звіти мають описовий характер.
Декомпозиція та трансляція завдань до робітників	3,5	2,2	Критично (!!) Бригадири використовують авторитарний примус замість роз'яснення економічного сенсу норм виробітку.
Швидкість та якість крос-функціонального документообігу	2,8	2,1	Головне «вузьке місце» (!) Систематичне затягування передачі актів, що паралізує фінансовий облік.
Конструктивність у міжвідомчих конфліктах	3,0	3,1	Середній стан. При виникненні форс-мажорів у полі комунікація збоїть, кожен підрозділ захищає власні інтереси.
Дисципліна використання офіційних каналів зв'язку	3,8	1,9	Проблема (!!!) Лінійний персонал повністю ігнорує офіційні цифрові канали, переходячи на усні домовленості.

Детальний аналіз Блоку Б (табл. 2.8) свідчить, що внутрішня комунікація на підприємстві має виражені ознаки фрагментарності. Найбільш руйнівним для економіки підприємства є низький рівень індикатора «Крос-функціональний документообіг», який у лінійних менеджерів становить лише 2,1 бали. Бригадири та завідувачі складів сприймають паперову чи електронну фіксацію витрат ТМЦ як другорядну роботу, що призводить до затримок обліку на 2-3 тижні.

У вертикальному векторі спостерігається гостра проблема з індикатором «Трансляція завдань» – 2,2 бали. Лінійні керівники неспроможні поведінково донести до механізаторів логіку нових відрядних розцінок та нормативів. Авторитарний стиль спілкування викликає внутрішній опір колективу, що прямо впливає на якість польових робіт і в т. ч. викликає падіння продуктивності праці.

Заключним блоком оцінки комунікативної компетентності менеджерів досліджуваного підприємства було дослідження розвитку стратегічного рівня, метою якого було виявлення здатності менеджерів трансформувати комунікаційну політику під впливом криз. Шляхом перехресного опитування менеджерів агропідприємства, нами були отримані наступні дані (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результати оцінювання стратегічного рівня комунікації менеджерів підприємства, 2023-2025 рр., 2026 р. (I квартал)

Критеріальний індикатор стратегічного рівня	Топ-менеджмент (Директор)	Функціональні керівники (3 ос.)	Лінійний менеджмент (Бригадири – 8 ос.)	Загальний висновок по підприємству
1	2	3	4	5
Антикризова швидкість та точність: зміна тональності й алгоритму комунікації при форс-мажорі	4,8	3,5	1,8	Критичний розрив – лінійна ланка при кризах впадає в комунікаційний стопор або поширює паніку

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5
Стратегічна ініціативність: здатність генерувати пропозиції щодо покращення комунікацій фірми	4,0	2,8	1,2	Проблема – повна відсутність ініціативи знизу; бригадири діють лише за шаблоном.
Ринкове позиціонування: використання інфоресурсів для посилення позицій агрофірми	4,5	3,2	1,1	Проблема – лінійний персонал взагалі не використовує цифрові інформаційні ресурси.
Підсумковий бал рівня	4,4	3,2	1,4	Слабкий загальний рівень (2,3 із 5)

Узагальнення результатів стратегічного зрізу дозволило сформувати підсумкову аналітичну матрицю, яка пов'язує комунікаційні проблеми менеджерів із фінансовими деструкціями підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Карта стратегічних комунікаційних розривів на підприємстві,
2023-2025 рр., 2026 р. (I квартал)**

Назва розриву	Сутність прояву на підприємстві	Економічні та операційні наслідки
1	2	3
«Комунікаційний стопор» лінійної ланки	При настанні форс-мажору бригадири (бал 1,8) повністю припиняють вертикальний обмін інформацією, приховуючи масштаби проблеми від директора, або переходить на крик і звинувачення підлеглих.	Призводить до простоїв техніки у жнива. Порушуються технологічні карти, що викликає падіння продуктивності праці на 4,1% та погіршує якість продукції.
Стратегічна пасивність нижчої ланки	Лінійні менеджери мають критично низький бал (1,2). Вони бачать збої в комунікаціях щодня, але займають пасивну позицію: <i>«Моя справа – поле, нехай у керівництві думають»</i> .	Блокується надходження раціоналізаторських пропозицій знизу. Система управління втрачає гнучкість, витрати на персонал зростають, викликаючи ріст зарплатоємності на 71,1%.

1	2	3
Цифровий та інформаційний вакуум	Повний розрив у використанні інформаційних ресурсів. Якщо Директор використовує аналітику ринків, то бригадири не користуються навіть базовими погодними та логістичними інфо-платформами.	Спричиняє хронічну неузгодженість дій. Продукція вчасно не відвантажується, виникає перевитрата палива через хаотичну логістику. Як наслідок – заморожування капіталу в запасах на 409 днів.

Стратегічний зріз остаточно довів, що система управління досліджуваного підприємства є надмірно централізованою. Директор виконує роль єдиного «стратегічного хабу», тоді як нижчі ланки позбавлені антикризових навичок.

Отже, проведене комплексне дослідження комунікативної компетентності менеджерів підприємства на основі трирівневої методики дозволило здійснити глибокий аудит інформаційно-управлінських процесів та виявити їх безпосередній деструктивний вплив на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Резюмуючи результати дослідження зазначимо, що побудовані карти комунікаційних та стратегічних розривів доводять, що поточні фінансово-економічні деструкції підприємства мають не лише технічний, але у більшій мірі управлінсько-комунікативний характер.

Подальший розвиток підприємства та стабілізація його фінансового стану лежать не так в площині капіталомістких інвестицій у закупівлю нової техніки, а в площині трансформації комунікаційної політики. Це обґрунтовує гостру необхідність розробки Індивідуальних планів розвитку для кожної ланки менеджерів, впровадження чітких крос-функціональних регламентів взаємодії, дебюрократизації документообігу через діджиталізацію, а також навчання лінійних керівників антикризовому управлінню та методам неавторитарного лідерства «у полі».

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

Виявлені комунікаційні розриви виступають головним внутрішнім бар'єром для ефективного менеджменту досліджуваної агрофірми, що проявляється у таких ключових недоліках, таких як:

1) економічна та ринкова дезорієнтація лінійної ланки, що блокує розуміння операційним персоналом логіки формування собівартості, провокуючи перевитрати матеріальних ресурсів і падіння продуктивності праці;

2) збої у крос-функціональній взаємодії, що викликають штучні затримки в оформленні та передачі первинної документації між полем та бухгалтерією на 2-3 тижні;

3) авторитарний стиль лінійного керівництва та «комунікаційний стопор» при форс-мажорах – зумовлює високий рівень внутрішнього опору колективу, технологічні простоти техніки в пікові періоди збиральних кампаній.

З огляду на це, на наш погляд, подолання фінансових викликів в досліджуваному підприємстві лежить не в площині капіталомістких інвестицій у матеріально-технічну базу, а в площині модернізації системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій бізнесу.

Нами запропонована Програма розвитку комунікативної компетентності менеджерів підприємства, сформована на основі опрацювання ряду спеціалізованих досліджень [31-34] та з врахуванням виявлених недоліків в системі комунікацій підприємства.

Пропоновану комплексну програму розвитку комунікативної компетентності менеджерів агрофірми представимо за допомогою даних додатку Д. Розглянемо детальніше пропоновані модулі та очікувані ефекти.

Метою Модулю I. Стратегічний та інтеграційний рівень – ліквідація вертикального розриву I порядку (директор – функціональні менеджери) та формування єдиного інформаційно-стратегічного поля підприємства.

На командній стратегічній сесії, яка планово триватиме 2 дні під головуванням директора, передбачається презентація ним глобальних цілей підприємства на наступний маркетинговий рік. Спільне обговорення макроекономічних ризиків, динаміки світових цін на зернові/олійні культури, стану логістичних коридорів та земельного банку Миргородського району.

Таким чином, очікуваний результат – подолання бар'єру «Топ-менеджмент – Функціональні керівники». Головні фахівці отримують розуміння фінансового контексту бізнесу і трансформують свої локальні технологічні завдання відповідно до загальної стратегії підприємства.

Для забезпечення високої технічної та аналітичної якості воркшопів «Цифровий агробізнес: Управління ризиками» до реалізації програми пропонуємо залучити комбіновану команду фахівців:

- зовнішні експерти – представник з колективу кафедри «Інформаційних систем і технологій» та представників ННІ АСЕ Полтавського державного аграрного університету, які спеціалізуються на інтеграції цифрових інструментів в агробізнес, можуть відповідати за технічну частину навчання, демонстрацію нових оновлень спеціалізованих диджитал-платформ, співпрацюють з екосистемою Syngenta Digital;

- залучений бізнес-тренертакож з Полтавського державного аграрного університету, який спеціалізуються на управлінні ризиками в агробізнесі;

- внутрішні модератори: директор, який задає стратегічний вектор, визначає ліміти фінансових ризиків; інспектор з кадрів – здійснює організаційний супровід, контроль відвідуваності.

Графік та регламент проведення воркшопів «Цифровий агробізнес: Управління ризиками» представимо за допомогою даних табл. 3.1. Запропонована тримодульна програма практичних воркшопів «Цифровий агробізнес: Управління ризиками» загальним обсягом 18 академічних годин

планово забезпечує наскрізну ліквідацію виявлених комунікаційних розривів шляхом послідовного навчання вищої, функціональної та лінійної ланок управління.

Таблиця 3.1

**Рекомендований графік та регламент проведення воркшопів
«Цифровий агробізнес: Управління ризиками» для менеджерів
підприємства, 2027 р.**

Воркшоп	Час, год.	Тема	Цільова аудиторія
Воркшоп 1	6,0	«Картографія полів, супутниковий індекс NDVI та моніторинг вегетації»	Для агрономів та директора
Воркшоп 2	6,0	«Телеметрія, контроль палива та логістичний менеджмент техніки»	Для інженера, диспетчера та бригадирів
Воркшоп 3	6,0	«Інтеграція даних Cropio з ERP для фінансового контролінгу».	Для головних фахівців та бухгалтера

Послідовне розгортання модулів – від стратегічного супутникового моніторингу полів та операційного контролю телеметрії й ПММ безпосередньо «у полі» до фінансово-аналітичної інтеграції Cropio з обліковою системою ERP – дозволяє повністю усунути «інформаційний вакуум» між виробничими підрозділами та офісом, забезпечуючи керівництво оперативними даними для ухвалення рішень, що автоматично веде до зниження собівартості, мінімізації простоїв техніки та прискорення оборотності оборотного капіталу підприємства.

За допомогою даних табл. 3.2 продемонструємо плановий кошторис пропонованої серії воркшопів. Таким чином, прямі інвестиції керівництва підприємства у реалізацію програми «Цифровий агробізнес: Управління ризиками» становитимуть 48900,0 грн. Попри витратний характер, цей захід має високу окупність.

Навчання лінійних керівників (бригадирів) та головних фахівців операційному моніторингу через систему Cropio дозволить усунути «інформаційний вакуум». За рахунок поведінкового опанування модулями контролю ПММ та оперативного супутникового аналізу проблемних ділянок

вегетації, підприємство здатне знизити перевитрати палива й добрив на 5-7%, а також повністю ліквідувати прості техніки через неузгоджену логістику.

Таблиця 3.2

**Плановий кошторис реалізації програми для менеджерів підприємства,
2027 р.**

Стаття витрат	Опис / Розрахунок вартості	Сума, грн
Послуги зовнішніх експертів	Оплата роботи 2-х експертів 3 дні воркшопів – 8000 грн/день	24000,0
Методичні матеріали та діджитал-гайди	Розробка та друк індивідуальних інструкцій, чек-листів для щоденного використання в полі: 12 комплектів – 250 грн / од.	3000,0
Транспортні витрати	Покриття витрат на доїзд консультантів з обласного центру (м. Полтава) до офісу підприємства та паливо для виїзду в поля	4500,0
Організаційні витрати	Забезпечення харчування учасників під час 6-годинних інтенсивів: 12 учасників / 3 дні – 150 грн/день	5400,0
Оновлення	Технічне налаштування крос-платформного обміну даними між Сгоріо та обліковою системою підприємства (разова послуга програміста)	12000,0
Разом		48900,0

Економічний ефект від впровадження програми виражається у вивільненні оборотних коштів завдяки прискоренню обміну даними та скороченню тривалості операційного циклу. Таким чином, за рахунок мінімізації технологічних ризиків, інвестиція в розмірі 48,9 тис. грн окупається вже протягом першого місяця збиральної кампанії, що підтверджує фінансову доцільність запропонованого комунікаційного рішення.

Метою реалізації Модулю II. «Функціональний рівень (Головні фахівці)» є ліквідація крос-функціональних розривів, подолання міжвідділкових бар'єрів, оптимізація документообігу та прискорення оборотності оборотного капіталу.

В межах даного модулю був запропонований тренінговий курс «Крос-функціональна взаємодія та фінансовий менеджмент для нефінансистів». Для реалізації цього крос-функціонального модуля залучається зовнішній експерт-ментор та внутрішні експерти: директор, бухгалтер, які надають реальні кейси

підприємства, зразки внутрішньої документації та калькуляції витрат для практичних занять

Програму загальним обсягом 12 академічних годин пропонуємо розбити на 3 чіткі модулі, що поєднують теоретичний фінансовий базис із поведінковим відпрацюванням навичок (додаток Е). Таким чином, упровадження 12-годинного тренінгу «Крос-функціональна взаємодія та фінансовий менеджмент для нефінансистів» прогнозовано ліквідує міжвідділкові бар'єри, виявлені в нашому дослідженні в агрофірмі, шляхом навчання агрономів та інженерів основам операційного циклу підприємства. Відпрацювання стандартів SLA у переписці та проходження симуляції міжвідомчої взаємодії трансформує поведінку лінійних лідерів від взаємних звинувачень до конструктивного вирішення конфліктів у полі. Це повністю усуває хронічні затримки в оформленні первинних документів, забезпечує точність фінансового контролінгу та оптимізує складські залишки ТМЦ, що дозволяє вивільнити заморожений капітал завдяки скороченню операційного циклу підприємства, який наразі перевищує 400 днів.

Плановий кошторис пропонованого тренінгового курсу представимо за допомогою даних табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Плановий кошторис реалізації тренінгу «Крос-функціональна взаємодія та фінансовий менеджмент для нефінансистів», пропонованого для підприємства, 2027 р. [сформовано автором]

Стаття витрат	Опис / Розрахунок вартості	Сума, грн
Гонорар бізнес-тренера	Розробка програми під агропрофіль та проведення 3-х модулів навчання: 3 дні – 10000 грн/день	30000,0
Навчально-методичні матеріали	Роздруківка робочих зошитів з фінансовими схемами, шаблонами ділових листів та картками конфліктних кейсів: 6 комплектів – 300 грн	1800,0
Організаційні витрати	Забезпечення легкого харчування під час 4-годинних інтенсивів: 6 учасників (разом із тренером) – 3 дні – 200 грн/день	3600,0
Разом		35400,0

Пряме фінансування курсу «Крос-функціональна взаємодія та фінансовий менеджмент для нефінансистів», включаючи проведення командної сесії з симуляції міжвідомчої взаємодії, становитиме 35400 грн. Впровадження цього заходу безпосередньо впливає на ліквідацію горизонтальних комунікаційних бар'єрів між автономними службами (агрономічною, інженерною та фінансовою).

Завдяки поведінковому відпрацюванню навичок ділової переписки та впровадженню нормативів SLA, очікується ліквідація хронічних затримок в оформленні первинних документів. Економічна доцільність інвестиції обґрунтовується тим, що прискорення документообігу та оптимізація складських залишків ТМЦ дозволять скоротити тривалу тривалість операційного циклу і вивільнити з обігу додаткові фінансові ресурси. Це повністю перекидає капіталовкладення у навчання.

Пропозиція щодо введення адміністративно-комунікаційного стандарту SLA (Service Level Agreement) для досліджуваної агрофірми передбачає перетворення усних домовленостей у жорсткі, вимірювані бізнес-процеси. Стандарт пропонуємо закріплювати в Індивідуальних планах розвитку, що визначить його як обов'язковий елемент щоквартального оцінювання керівників.

Для формалізації контролю регламент пропонуємо розділитися на два базові блоки: комунікаційну дисципліну та операційний документообіг.

Блок 1. Стандарт цифрової комунікації (Корпоративний email / ERP-система). Норматив: максимальний час відповіді на електронний крос-функціональний запит суміжного відділу (наприклад, «Запит бухгалтера щодо залишків дизпалива на складі бригади №2» або «Запит агронома до інженера щодо готовності сівалок») становить 2 год. в межах робочого дня (з 08:00 до 17:00). Якщо запит надіслано після 15:00, відповідь має бути надана не пізніше 10:00 наступного робочого дня.

Блок 2. Технологічно-обліковий ланцюжок списання ТМЦ – регламентує рух найбільш важливих документів агрофірми (актів списання

запчастин, лімітно-забірних карток на насіння, добрива та ЗЗР, подорожніх листів):

1. Етап лінійної/функціональної ланки (48 год.): з моменту завершення технологічної операції (наприклад, закриття наряду на ремонт трактора чи акту про використання добрив на конкретному полі) головний інженер або відповідальний бригадир зобов'язані оформити, підписати та передати первинний документ до бухгалтерії.

2. Етап фінансово-облікової ланки (24 год.): з моменту фізичного або електронного отримання документу, відповідальний бухгалтер зобов'язаний верифікувати його, провести в системі ERP та закрити позицію по складу.

У додатку Ж наведено інфографіку даного процесу.

Регламент SLA працює ефективно лише тоді, коли він прив'язаний до мотивації персоналу. Пропонуємо наступну схему контролю (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропонована схема контролю та інтеграції SLA в преміальну систему підприємства, 2027-2031 рр. [сформовано автором]

Що контролюється та як	Регламент виплати щомісячної премії
<i>Інструмент аудиту:</i>	<i>Умови преміювання:</i>
Директор під час щотижневої п'ятничної наради особисто звіряє дати на паперових актах списання (насіння, запчастини, ПММ) із фактичною датою їх здачі в бухгалтерію.	Кожен головний фахівець та бригадир має щомісячний бонус за дисципліну (це 20% від їхньої премії), який залежить від вчасної здачі документів та швидких відповідей колегам.
<i>Норматив виконано:</i>	Результат: співробітник отримує свою щомісячну премію в повному обсязі (100%).
Акти здано протягом 2 днів після ремонту/робіт. На телефонні дзвінки та робочі повідомлення колег відповідь надано протягом 2 год.	
<i>Норматив порушено:</i>	Результат: преміальний бонус за дисципліну зменшується на половину (50%).
Зафіксовано 1-2 випадки, коли акти «зависли» в тракторній бригаді або на складі довше ніж на 2 дні.	
<i>Критичне порушення:</i>	Результат: бонус за дисципліну скасовується повністю (0%), а директор виносить серйозне попередження.
Систематичне затягування (документи не здавалися тижнями) або папери затримано без поважної причини на 3 дні й більше.	

Середній кошторис впровадження даної пропозиції планово становитиме 10,0 тис. грн:

- послуги програміста: налаштування автоматичних сповіщень про протермінування запитів та звіту «Контроль дедлайнів первинної документації» – 8,0 тис. грн;
- виготовлення брендovаних папок-планшетів «SLA: Первинна документація» для бригадирів та завідувачів складів для систематизації збору чеків/актів – 2,0 тис. грн.

Таким чином очікується, що впровадження даної пропозиції повністю ліквідує ефект «загублених доручень» та простої в обліку. В результаті підприємство отримує безперервний фінансовий моніторинг реальних витрат, що оптимізує залишки на складах і забезпечує прямий економічний ефект – прискорення оборотності капіталу та додаткових грошових коштів з операційного циклу.

Мета Модулю III «Ліквідація нижнього операційного розриву» – подолання «ринкової сліпоты», усунення деструктивних авторитарних патернів спілкування, підвищення продуктивності праці та зарплатовіддачі. Це навчання виключно для персоналу нижньої ланки директором та бухгалтером підприємства. В межах реалізації даного модулю пропонуємо провести прикладний семінар-воркшоп «Внутрішні регламенти агрофірми, ринкова обізнаність та етика ефективного лідерства в полі» перед початком сезону польових робіт.

Він має бути спрямований на роз'яснення внутрішньої комунікаційної політики підприємства. Навчання бригадирів мові економічних показників: як витрати на їхній конкретній ділянці формують собівартість продукції. Окремий блок рекомендується присвятити етиці зовнішніх комунікацій – роботі з орендодавцями (пайовиками) Миргородського району та місцевими громадами задля захисту земельного банку агрофірми.

Наведемо пропонований зміст практичного семінару «Економіка поля: як дії бригадира впливають на премію та кишеню робітника» (додаток 3). Запропонований 6-годинний семінар-воркшоп для лінійної ланки агрофірми виступає інструментом прямої дії, який переводить складні фінансові цілі

підприємства на зрозумілу для бригадирів і завідувачів виробництва мову конкретних гектарів, заліза та облікових документів. Завдяки розбору живих практичних кейсів (втрати від просівів, «завислі» акти списання, скарги пайовиків району) операційний персонал отримує чіткі поведінкові інструкції для щоденної роботи в полі. Це дозволить, на наш погляд, без залучення капіталомістких інвестицій підвищити технологічну дисципліну робітників, забезпечити конвеєрне надходження первинних документів до бухгалтерії протягом 48 год. та превентивно захистити репутацію й цілісність земельного банку агрофірми від дій конкурентів.

Наступним напрямом розвитку комунікативної компетентності менеджерів низової ланки підприємства – розвиток навичок комунікації в умовах кризи, форс-мажору та у пікові періоди (додаток К). За допомогою даних рис. 3.1 наведемо основні характеристики пропонованого тренінгу.

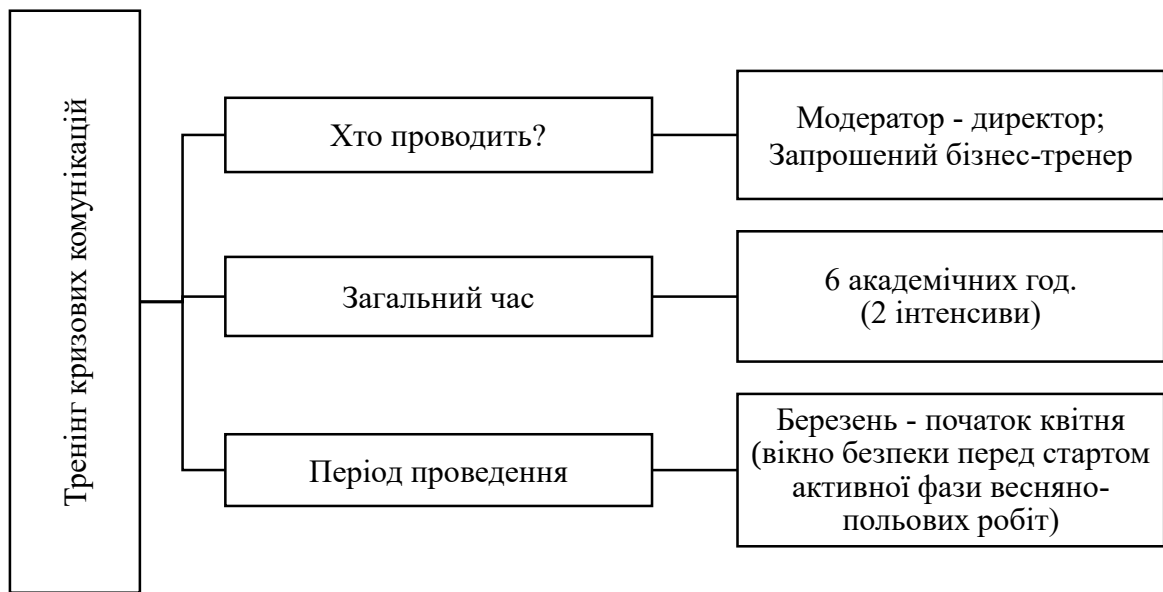


Рис. 3.1. Організаційно-часові параметри пропонованого тренінгу «Неавторитарне лідерство та управління польовими командами» для менеджерів низової ланки підприємства, 2027 р.

За допомогою даних табл. 3.5 розглянемо плановий кошторис даного тренінгу.

Плановий кошторис реалізації тренінгів «Економіка поля: як дії бригадира впливають на премію та кишеню робітника» та «Неавторитарне лідерство та управління польовими командами», пропонуваного для лінійних менеджерів низової ланки підприємства, 2027 р. [сформовано автором]

Стаття витрат	Опис / Розрахунок вартості	Сума, грн
Гонорар залученого експерта	Оплата послуг запрошеного бізнес-тренера за адаптацію програми під специфіку менеджерів низової ланки та проведення 2 тренінгів по 6 годин занять	14400,0
Методичні матеріали (пам'ятки)	Друк та ламінування кишенькових пам'яток «Алгоритм спілкування та мотивування механізатора при зміні норм» (12 комплектів / 100 грн) Додаток Л	1200,0
Організаційні витрати	Кава-брейк	3000,0
Разом		18600,0

Реалізація тренінгу «Неавторитарне лідерство та управління польовими командами» загальним обсягом 6 год. та бюджетом 18,6 тис. грн дозволяє агрофірмі кардинально змінити систему управління низовими колективами через синергію внутрішнього авторитету директора та експертизи запрошеного експерта. Навчання бригадирів методам переконання та правилам презентації нових відрядних розцінок повністю ліквідує психологічний опір механізаторів і трактористів змінам в оплаті праці. Економічний ефект заходу полягає у ліквідації падіння зарплатовіддачі: робітники починають чітко бачити зв'язок між відсутністю просівів і ростом власного доходу, що стимулює продуктивність праці без залучення додаткових фінансових стимулів.

Завершальною пропозицією є впровадження алгоритму дій та комунікацій у форс-мажорі, так звана, система «Антипаніка». Для цього пропонуємо картку-пам'ятку формату А5, яка має знаходитися у кожному тракторі, комбайні та продубльована в месенджері. Мета – усунути комунікативний ступор під час настання форс-мажорної ситуації, введення чіткого стандарту дій. Приклад такої картки-пам'ятки наведено у додатку М.

Отже, впровадження Модуля III для лінійного персоналу агрофірми з бюджетом всього 18,6 грн дозволяє ліквідувати нижній операційний розрив та «ринкову сліпоту» бригадирів. Через прості економічні роз'яснення на семінарі, викорінення крику та авторитарного тиску на тренінгу з лідерства та впровадження чітких ламінованих карток системи «Антипаніка», очікувано підприємство повністю усуне простої техніки під час форс-мажорів та посилить мотивацію робітників. Це забезпечує злагоджену роботу в полі в пікові періоди жнив та веде до відновлення показника зарплатовіддачі без капітальних інвестицій у нове обладнання.

Для комплексного представлення розробленого проєкту нижче сформуємо зведену таблицю загального кошторису та економічного ефекту Програми розвитку комунікативної компетентності менеджерів агрофірми на 2027 рік (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Зведена таблиця загального кошторису та економічного ефекту
Програми розвитку комунікативної компетентності менеджерів
підприємства, 2027 р.**

Складові елементи та статті витрат	Обґрунтування витрат	Сума, грн	Очікуваний економічний ефект
1	2	3	4
Модуль I. Стратегічний та інтеграційний рівень (Воркшопи «Цифровий агробізнес: Управління ризиками»)			
1. Послуги зовнішніх експертів	8000,0 грн / день 2 експерти 3 дні	24000,0	Зниження собівартості на 5-7% за рахунок ліквідації перевитрат палива, добрив та ЗЗР. Ліквідація інформаційного вакууму між полем та офісом за допомогою супутникового моніторингу. Повна окупність інвестиції протягом першого місяця збиральної кампанії.
2. Методичні матеріали	12 комплектів діджитал-гайдів 250 грн	3000,0	
3. Транспортні витрати	Трафік з Полтави та назад	4500,0	
4. Організаційні витрати	Кава-брейки	5400,0	
5. Оновлення ПЗ	Разова послуга програміста з налаштування API	12000,0	
Разом Модуль 1		48900,0	

Продовж. табл. 3.6

1	2	3	4
Модуль II. Функціональний рівень (Тренінг «Крос-функціональна взаємодія для нефінансистів» та впровадження стандарту SLA)			
1. Послуги зовнішніх експертів	Розробка програми на 3 дні	30000,0	Вивільнення замороженого капіталу та прискорення оборотності. Повне усунення затримок в оформленні документів. Оптимізація складських залишків ТМЦ та скорочення тривалості операційного циклу
2. Навчально-методичні матеріали	Робочі зошити: 6 комплектів	1800,0	
3. Організаційні витрати	Кава-брейки	3600,0	
4. Послуги програміста (SLA)	Налаштування сповіщень та дедлайнів у ERP	8000,0	
5. Брендovanі папки-планшети	Для збору первинних актів бригадами	2000,0	
Разом Модуль 2		45400,0	
Модуль III. Ліквідація нижнього операційного розриву (Семінар «Економіка поля» та тренінг «Неавторитарне лідерство»)			
1. Послуги зовнішнього експерта	Адаптація програми + 2 тренінги по 6 годин	14400,0	Зростання продуктивності праці. Подолання внутрішнього опору механізаторів до нових норм праці. Ліквідація технологічних простоїв техніки у пікові періоди. Захист земельного банку у районі через коректну комунікацію з пайовиками.
2. Методичні матеріали (пам'ятки)	Друк та ламінування кишенькових пам'яток	1200,0	
3. Організаційні витрати	Кава-брейки	3000,0	
4. Картки системи «Антипаніка»	Картки формату А5 в кабінні техніки та месенджери	входять в суму 1200,0	
Разом Модуль 3		18600,0	
Разом		112900,0	

Окрім прямого монетарного результату, впровадження програми розвитку комунікативної компетентності формує стійкий соціально-психологічний ефект, що критично важливо для досліджуваного підприємства, де кожен працівник безпосередньо впливає на загальний результат.

Проведення тренінгів із неавторитарного лідерства (Модуль III) дозволяє свідомо викорінити практику крику, ненормативної лексики та необґрунтованого тиску на механізаторів з боку бригадирів. Соціальний ефект полягає у переході до поваги, активного слухання та партнерства, що

радикально знижує рівень стресу на робочому місці.

Створення психологічно комфортного середовища та прозорої системи мотивації (де 20% премії залежить від чітких дедлайнів SLA, а не від суб'єктивного ставлення керівника) дозволяє закріпити на підприємстві дефіцитних висококваліфікованих комбайнерів, трактористів та водіїв, мінімізуючи ризик їхнього відходу до конкурентів.

Навчання лінійних керівників етиці взаємодії з орендодавцями (пайовиками) формує статус підприємства як «доброго сусіда» та соціально відповідального бізнесу в Полтавській області. Швидке та конструктивне вирішення локальних скарг селян (щодо проїзду техніки чи стану доріг) зміцнює рівень довіри до агрофірми та забезпечує довгострокову лояльність пайовиків, захищаючи компанію від соціальних конфліктів.

Через воркшопи «від наказів до взаємодії» робітники низової ланки починають чітко розуміти логіку встановлення нових норм виробітку. Це ліквідує відчуття відчуженості праці: люди усвідомлюють, що відсутність технологічних помилок на пряму збільшує їхню легальну заробітну плату, що стимулює внутрішню мотивацію до високопродуктивної праці.

Крім того, пропонована система удосконалення комунікативної компетентності менеджерів підприємства передбачає спільне навчання керівної та керованої ланки, що підвищує не лише ефективність колективу, але й його лояльність та згуртованість.

ВИСНОВКИ

1. Систематизація еволюції поглядів на дефініцію «комунікація» (від процесуально-інформаційного підходу до інтерактивного та прагматично-управлінського) дозволила довести, що під тиском глобальних деструктивних викликів BANI-середовища (крихкості, тривожності, нелінійності, неосяжності) роль управлінця остаточно трансформувалася від суто інформаційного аналітика епохи VUCA-світу до емпатичного лідера-фасилітатора. Розвиток цієї якості, що маркується гнучкою адаптивністю, психологічною готовністю, рефлексією та ауторегуляцією, забезпечує прямі прагматичні переваги для підприємства: капіталізацію лідерського впливу, оптимізацію часового ресурсу, конструктивний конфлікт-менеджмент, мінімізацію плинності кадрів та успішний нетворкінг, що обумовлює необхідність переходу до прикладного аналізу зазначених процесів на базі конкретного об'єкта дослідження у другому розділі роботи.

2. Встановлено, що досліджуване аграрне підприємство Миргородського району має збалансовану систему цілепокладання, яка охоплює виробничий, фінансовий, ринковий та соціальний вектори розвитку. Діюча лінійно-функціональна структура управління є оптимальною для наявного масштабу бізнесу, оскільки мінімізує адміністративні витрати. В аналізованому періоді 2023-2025 рр. зафіксовано оптимізацію штату на 5,1 % на тлі стрімкого підвищення рівня мотивації: фонд оплати праці зріс на 45,3 %, а середньомісячний дохід працівника – на 53,2 %. Разом з тим виявлено деструктивну тенденцію: темпи зростання оплати праці значно випередили динаміку продуктивності праці (-4,1 %), що призвело до підвищення зарплатоємності продукції та падіння зарплатовіддачі на 37,5 %.

3. Попри масштабне списання застарілих фондів (вартість основних засобів знизилася на 60,4 %) та критично високий рівень їхнього фізичного зносу (66,94 %), менеджмент забезпечив перехід до інтенсивного типу виробництва. Це підтверджується радикальним покращенням якісних

індикаторів: фондомісткість скоротилася на 57,0 %, а фондovіддача зросла на 130,2%. Виявлено «вузькі місця» в управлінні мобільними активами, обсяг яких зріс на 17,0 %. Через зовнішні логістичні обмеження та інфляцію відбулося іммобілізація капіталу: коефіцієнт оборотності знизився на 22,2 %, а тривалість операційного циклу подовжилася на 95 днів, сягнувши критичних 409 днів. Попри незначне коливання чистого доходу (-9,0 % відносно базового року), підприємство досягло високої фінансової стабільності завдяки жорсткому контролю над витратами – собівартість зменшилася на 22,7 %. Це забезпечило зростання чистого прибутку (у 16,4 рази) та підвищення загального рівня рентабельності до 34,9 %, що гарантує високу окупність витрат та інвестиційну привабливість фірми.

4. Оцінювання теоретико-аналітичного базису виявило лінійну залежність: високий рівень обізнаності топ-менеджменту (директора) стрімко нівелюється на нижчих рівнях управління. Середні показники успішності за Блоком I (Внутрішні регламенти – 44,4 %) та Блоком II (Ринкова обізнаність – 41,7 %) свідчать про явище «ринкової сліпоти» лінійних керівників. Бригадири та завідувачі складів ізольовані в межах своїх вузьких операційних завдань, не розуміють логіки формування макроекономічних цін та впливу власних рішень на загальну собівартість продукції. Єдиним відносно стабільним вектором є зовнішньо-етичний (63,9 %), що зумовлено високою пріоритетністю збереження земельного банку та комунікації з пайовиками.

5. Аналіз реальних проявів комунікації «у полі» та в офісі підтвердив, що внутрішнє інформаційне середовище є розірваним. Головним «вузьким місцем» підприємства визначено крос-функціональний документообіг (середній бал лінійних менеджерів – 2,1). Затягування передачі первинних документів на 2-3 тижні паралізує фінансово-облікову службу та виступає першопричиною штучного уповільнення оборотності капіталу в запасах. У вертикальному векторі виявлено поведінкову неспроможність бригадирів адекватно транслювати завдання (2,2 бали) та роз'яснювати підлеглим логіку нових норм виробітку, що компенсується неефективним авторитарним

тиском. Це провокує внутрішній опір виробничого персоналу та веде до падіння загальної продуктивності праці.

6. Підсумкова оцінка стратегічного рівня комунікації є слабкою (2,3 бали з 5-ти). Директор виступає єдиним стратегічним та аналітичним хабом (4,4 бали). Натомість лінійна ланка перебуває в стані повного цифрового та інформаційного вакууму (1,1 бали) і демонструє «комунікаційний стопор» (1,8 бали) під час форс-мажорів. Приховування масштабів проблем або поширення панікувальних настроїв замість конструктивного інформування призводить до технологічних збоїв і простоїв техніки в пікові періоди. Відсутність зворотного зв'язку та ініціативи знизу (1,2 бали) позбавляє систему управління гнучкості.

З метою розвитку комунікативної компетентності менеджерів досліджуваного аграрного підприємства було запропоновано ряд заходів, зокрема:

1. Комплексна модернізація системи внутрішніх комунікацій підприємства розглядається як стратегічна альтернатива капіталомістким інвестиціям у матеріально-технічну базу. Загальна філософія змін базується на концепції ліквідації трьох рівнів комунікаційних розривів (вертикального, горизонтального та нижнього операційного), які досі провокували ринкову дезорієнтацію персоналу, штучні затримки документів та простої техніки. Завдяки послідовному розгортанню трьох взаємопов'язаних модулів, підприємство трансформує усні домовленості та емоційні патерни управління у жорсткі, вимірювані й цифровізовані бізнес-процеси. Сумарний бюджет усієї програми становить 112900,0 грн, а її синергетичний ефект забезпечує безперервний фінансовий моніторинг реальних витрат, оптимізацію складських залишків та миттєве реагування на форс-мажори.

2. Впровадження першого модуля, орієнтованого на проведення тримодульних практичних воркшопів «Цифровий агробізнес: Управління ризиками» загальним обсягом 18 академічних годин, потребує прямих інвестицій у розмірі 48900,0 грн. Цей кошторис включає оплату послуг

зовнішніх експертів і бізнес-тренерів ПДАУ (24000,0 грн), розробку індивідуальних діджитал-гайдів для роботи в полі (3000,0 грн), покриття транспортних витрат консультантів (4500,0 грн), організаційне забезпечення 6-годинних інтенсивів (5400,0 грн), а також разову послугу програміста з технічного налаштування API для крос-платформного обміну даними між Cropio та обліковою системою підприємства (12000,0 грн). Економічний ефект полягає у повній ліквідації «інформаційного вакууму» між офісом та виробничими підрозділами. Навчання директора та функціональних керівників супутниковому моніторингу вегетації та телеметрії дозволяє знизити перевитрати палива й добрив на 5-7%, що гарантує окупність модуля вже протягом першого місяця збиральної кампанії.

3. Реалізація другого модуля спрямована на подолання міжвідділкових бар'єрів між агрономічною, інженерною та фінансовою службами за допомогою 12-годинного тренінгу «Крос-функціональна взаємодія та фінансовий менеджмент для нефінансистів» та впровадження адміністративного стандарту SLA. Загальний кошторис цього етапу становить 45400,0 грн, з яких 30000,0 грн становить гонорар бізнес-тренера за адаптацію програми під агропрофіль, 1800,0 грн – друк робочих зошитів та кейсів конфліктів, 3600,0 грн – організація харчування, 8000,0 грн – налаштування програмістом автоматичних ERP-сповіщень про дедлайни, а 2000,0 грн – виготовлення брендovаних папок-планшетів для систематизації збору актів у полі. Економічна доцільність інвестиції полягає в оптимізації документообігу: затримки первинних документів скорочуються з 2–3 тижнів до нормативних 48 годин. Це забезпечує точність щоденного фінансового контролінгу, ліквідує надлишкові запаси ТМЦ на складах і вивільняє заморожений оборотний капітал через прискорення наддовгого операційного циклу.

4. Запуск завершального модуля покликаний усунути «ринкову необізнаність» та авторитарні прояви тиску на низовий персонал через прикладний семінар «Економіка поля» та тренінг «Неавторитарне лідерство та управління польовими командами» з бюджетом 18600,0 грн. Фінансовий

ресурс розподіляється на оплату послуг запрошеного експерта за проведення двох 6-годинних занять (14400,0 грн), забезпечення кава-брейків (3000,0 грн), а також друк та ламінування кишенькових пам'яток для мотивування механізаторів і карток системи «Антипаніка» формату А5 (1200,0 грн). Прямий економічний ефект виражається у кардинальному підвищенні технологічної дисципліни та відновленні показника зарплатовіддачі без додаткових грошових стимулів. Навчання бригадирів мові економічних показників та неавторитарному переконанню повністю ліквідує психологічний опір робітників змінам відрядних норм, а впровадження системи «Антипаніка» в кабінах техніки усуває комунікаційний ступор та простої машин під час раптових форс-мажорів (зливи, поломки, перевірки) у пікові періоди жнив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юдинкова О. Компетентнісний підхід як основа системи професійного розвитку. URL: <https://surl.li/mrdlap> (дата звернення 10.10.2025).
2. Компетенція. Компетентність. UACGEA (Асоціація ПОТОК) : офіційний веб-сайт. URL: <https://surl.li/oflkkd> (дата звернення 10.10.2025).
3. Кубасова Є. Г. Професійна компетентність публічних службовців: поняття, структура, критерії. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 11. С. 126-129. URL: https://lsej.org.ua/11_2022/26.pdf (дата звернення 10.10.2025).
4. Shannon C., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana: University of Illinois Press, 1949. 117 p.
5. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
6. Заброцький М. М. Комуникативна компетентність вчителя: екопсихологічний вимір. *Практична психологія та соціальна робота*. Одеса, 2009. № 6. С. 1-4.
7. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі : новаторство і підприємництво. Київ : Україна, 1994. 319 с.
8. March J., Simon H. Organizations. New York : John Wiley and Sons Ltd, 1993. 304 p.
9. Власюк Є. Теоретичні основи комунікацій як умови дієвого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-23> (дата звернення 18.10.2025).
10. Швед В., Євась Т., Зубач В. Сутність і функції комунікації в менеджменті: класифікація як інструмент управління взаємодією та рішеннями. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-78> (дата звернення 12.12.2025).

11. Кривенко В.В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2024. Вип. 84. Ч. 1. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.1.9>
12. Вольфовська Т. Комунікативна компетентність молоді як одна з передумов досягнення життєвої мети. *Шлях освіти*. Харків, 2001. № 3. С. 13-16.
13. Хлістунова Н. В. Формування системи комунікацій у навчально-виховному процесі ВНЗ. *Ефективна економіка*. Київ, 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_27. (дата звернення 10.10.2025).
14. Корніяка О.М. Особливості розвитку комунікативної компетентності фахівців на різних етапах їх професійного становлення. *Психолінгвістика: Зб. наук. праць ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. Переяслав-Хмельницький, 2011. Вип. 8. С. 33-45.
15. Сікорська Л.Б. Зміст комунікативної компетентності працівників ОВС та її розвиток. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Львів, 2011. № 1. С. 106-119.
16. Писаревський І. М. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) : підручник. Харків, 2017. 175 с.
17. Андрощук І. Комунікативна компетентність як важливий засіб ефективної взаємодії учасників освітнього процесу. URL: <https://mir.dspu.edu.ua/article/download/259914/256300/597842> (дата звернення 10.10.2025).
18. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
19. Мазник Л. В., Драган О. І., Турчіна М. П. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової

промисловості. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-80> (дата звернення 12.12. 2025).

20. Буняк Н. Особливості менеджменту в умовах BANI-світу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №4. С. 97-103. URL: <https://lnk.ua/5SQjUh7Yj> (дата звернення 25.12.2025).

21. Галушка З. І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Економіка: реалії часу*. 2023. №1(65). С. 26-32. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/26.pdf> (дата звернення: 25.12.2025)

22. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091> (дата звернення: 25.12.2025).

23. Зачосова Н. В., Назаренко С. А., Собко В. В. Формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та стратегічне управління нею у реаліях BANI WORLD. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 59-62.

24. Дуднєва Ю., Долгополов В. Особливості підприємницької діяльності в контексті BANI світу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2022. Вип. 14 (28). URL: <https://surl.li/zxdjvv> (дата звернення: 25.12.2025).

25. Хватова О. Г. Комунікативна компетентність керівника як фактор успішності його управлінської діяльності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 174-184. URL: <https://surl.li/inkcmo> (дата звернення 20.04.2026).

26. Ферацці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів ; перекл. з англ. Я. Лебеденка. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2022. 224 с.

27. Сазонова Т.О., Корнієнко О. В. Розвиток комунікативної компетентності менеджерів: сучасні аспекти. *Матеріали X-й Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні*

виклики» науково-педагогічних працівників, молодих учених, здобувачів вищої освіти», м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 23 квітня 2026 р. С. 177-178. URL : <https://surl.li/whcaui>

28. Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Зоря-Агро». Tripoli. Land : офіційний сайт. URL : <https://surl.li/kpwnhf> (дата звернення 25.01.2026).

29. ТОВ «Агрофірма Зоря-Агро». Kurkul : офіційний сайт. URL : <https://kurkul.com/karta-kurkuliv/1635-zarya-agro-af-tov> (дата звернення 25.01.2026).

30. Корнієнко О. В., Соловйова К. Є. Побудова системної комунікативної політики через розвиток компетенцій лідерів. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Вип. 19. Полтава : ПДАУ. 2026. С. 68-70. URL: <https://surl.li/hinvnf> (дата звернення 29.04.2026).

31. Опанасюк В., Прихожай В. Методи розвитку комунікативних навичок менеджера: переваги та обмеження. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5 (19). С. 134-141. URL : <https://surl.li/bazvmb> (дата звернення 15.05.2026).

32. Богдан Ж. Програма розвитку комунікативних soft skills майбутніх фахівців. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Психологія*. 2025. Вип. 72. С. 159-175. URL : <https://surl.li/hvmyni> (дата звернення 15.05.2026).

33. Гоменюк З. М. Розвиток комунікативних вмінь як умова успішної професійної діяльності сучасних менеджерів. URL : <https://surl.li/vmsbcd> (дата звернення 15.05.2026).

34. Шаповал О. А. Комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 84-88. URL : <https://surl.li/pbfehu> (дата звернення 15.05.2026).

ДОДАТКИ

Підходи до визначення сутності комунікативної компетентності

Таблиця А.1

**Підходи науковців до визначення сутності комунікативної
компетентності [сформовано на основі 6; 12-17]**

Автор	Сутність трактування поняття «комунікативна компетентність»	Ключовий акцент / Складові елементи компетентності
М. Заброцький	Інтегрована особистісна якість, яка забезпечує ситуативну адаптивність особистості. Формується безпосередньо під час мовленнєвої діяльності.	Вільне володіння вербальними і невербальними засобами спілкування
		Набуття практичного досвіду спілкування.
Т. Вольфовська	Сформований особистісний досвід спілкування людини.	Допомагає фахівцю успішно функціонувати й адаптуватися у сучасному суспільстві.
Н. Хлістунова	Здатність встановлювати та підтримувати контакти з іншими членами соціуму, що реалізується як у безпосередній, так і в опосередкованій взаємодії.	Сукупність знань, умінь та навичок для налагодження ефективного спілкування
		Набуття досвіду у різних комунікативних ситуаціях.
О. Корніяка	Структуроване утворення, що охоплює когнітивну, інтерактивну та перцептивну площини.	Інтерактивний аспект: забезпечення обміну інформацією
		Когнітивний аспект: знання засобів і способів здійснення комунікації
		Перцептивний аспект: знання норм та особливостей взаємодії
Л. Сікорська	Здатність і готовність до конструктивної взаємодії з іншими учасниками спілкування (як у професійній діяльності, так і в побуті).	Базується на комплексі комунікативних знань, умінь та навичок .
		Ототожнюється із процесом безпосередньої взаємодії.
І. Писаревський	Компетентність, яка реалізується та виявляється на трьох взаємопов'язаних рівнях діяльності.	Соціонормативний рівень: мовленнєві норми, правила та культура мовлення
		Сигніфікаційний рівень: система нормативних приписів і символів
		Акціональний рівень: залучення до діяльності та досягнення мети.

Функціональний розподіл обов'язків та рівні управління

Таблиця Б.1

Функціональний розподіл обов'язків та рівні управління в

[REDACTED], 2023-2025 рр.

Рівень управління	Характеристика
1. Вищий (стратегічний) рівень управління:	
Директор	Здійснює одноосібне керівництво підприємством. До його компетенції належить стратегічне планування, прийняття ключових інвестиційних рішень, укладання зовнішніх контрактів (на закупівлю ЗЗР, добрив, палива та збут зернових), а також загальний контроль за фінансово-економічним станом компанії. Він виступає головним комунікаційним центром, що пов'язує підприємство із зовнішніми стейкхолдерами.
2. Середній (функціональний / тактичний) рівень управління:	
Головний бухгалтер	Очолує фінансово-обліковий сектор. Відповідає за формування облікової політики, фінансову та податкову звітність, контроль за рухом грошових коштів, розрахунки з контрагентами та виплату заробітної плати персоналу
Головний агроном	Координує весь комплекс польових робіт (сівозміну, внесення добрив, захист рослин, збирання врожаю). Він трансформує стратегічні завдання директора у конкретні технологічні карти для виконання.
Інженер	Керує технічною службою, забезпечує постійну працездатність тракторного та комбайнового парку, автомобільного транспорту, сільськогосподарського інвентарю та елеваторного/складського обладнання.
3. Нижчий (лінійний / операційний) рівень управління:	
Бригадири, завідувачі складами/токами	Здійснюють безпосередній нагляд за виконанням робіт на місцях. Вони безпосередньо комунікують із лінійним персоналом (трактористами-машиністами, комбайнерами, різноробочими), контролюють якість виконання операцій, дотримання техніки безпеки та ведуть первинний облік витрат матеріальних ресурсів.

Анкета-тест діагностики когнітивного рівня комунікативної компетентності
менеджерів

**Анкета-тест діагностики когнітивного рівня комунікативної
компетентності менеджерів** [REDACTED]

Шановний колего!

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є оцінювання інформаційно-комунікаційної обізнаності управлінського персоналу підприємства. Оберіть один варіант відповіді, який є найбільш правильним або найкраще відображає Ваші професійні знання. Тест є конфіденційним, а його результати будуть використані в узагальненому вигляді для розробки програм індивідуального розвитку..

БЛОК І. ЗНАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РЕГЛАМЕНТІВ

1. Яким чином, згідно з внутрішнім регламентом [REDACTED], здійснюється затвердження екстрених змін у технологічній карті (наприклад, термінова заміна засобів захисту рослин (ЗЗР) через спалах хвороби культури)?

☐ а) Шляхом усного або телефонного розпорядження бригадиру безпосередньо в полі, щоб не втрачати час на паперову бюрократію.

☐ б) Формуванням електронного або письмового запиту від головного агронома до директора для фіксації фінансових лімітів з одночасним інформуванням бухгалтерії для перерахунку витрат.

☐ в) Внесенням коригувань за фактом виконаних робіт під час щомісячного зведення первинної документації.

2. Під час операційного циклу (наприклад, збиральної кампанії) виявлено затримку в оформленні первинних документів (лімітно-забірних карток, актів на списання палива). Яким має бути алгоритм крос-функціональної комунікації керівника підрозділу?

☐ а) Очікувати офіційного запиту від фінансово-облікового сектору (бухгалтерії) під час планового закриття кварталу або року.

☐ б) негайно зв'язатися з головним бухгалтером або відповідальним обліковцем для з'ясування причин затримки та узгодження жорсткого дедлайну передачі документів.

☐ в) Передати завдання лінійному персоналу (водіям, трактористам-машиністам), щоб вони самостійно вирішили питання з офісом агрофірми.

3. Який цифровий канал комунікації є пріоритетним на підприємстві для передачі офіційних управлінських розпоряджень, що вимагають фінансової або матеріальної відповідальності?

☐ а) Корпоративна електронна пошта або спеціалізована CRM/ERP система (із підтвердженням отримання) та офіційні месенджери у разі погодження директором.

☐ б) Усні домовленості під час щоденних ранкових нарад (п'ятихвилинки).

☐ в) Повідомлення в загальнодоступних неформальних групах (Viber/Telegram) без офіційного копіювання на пошту.

БЛОК II. ОБІЗНАНІСТЬ ЩОДО ТРЕНДІВ АГРОРИНКУ, МАКРОЕКОНОМІКИ ТА ЛОГІСТИКИ

4. Які макроекономічні чинники у поточному періоді мають найбільш критичний та прямий вплив на формування ціни реалізації зернових та олійних культур (пшениця, кукурудза, соняшник) для [REDACTED]?

☐ а) Рівень безробіття в Полтавській області та коливання вартості оренди комунальної техніки.

☐ б) Вартість портової логістики, стабільність роботи морських експортних коридорів, ставки фрахту та світові котирування на чиказькій біржі (CBOT).

☐ в) Внутрішні ціни на хлібобулочні вироби в роздрібних мережах України.

5. У разі отримання аналітичної інформації про різке та стійке зростання світових цін на мінеральні добрива та паливно-мастильні матеріали (ПММ), як керівник функціонального підрозділу (наприклад, інженерної чи агрономічної служби) має використати ці знання?

☐ а) Дана інформація не має прикладного значення для операційної роботи, оскільки питаннями фінансування займається виключно директор.

☐ б) Ініціювати перед вищим керівництвом перегляд норм витрат, оптимізацію технологічних карт або закупівлю форвардних контрактів для фіксації поточних цін у постачальників.

☐ в) Повністю зупинити використання добрив або експлуатацію техніки до моменту падіння ринкових цін.

6. Що є головним комунікаційним та аналітичним інструментом для оптимізації витрат на насіння та ЗЗР в умовах обмеженого оборотного капіталу підприємства (коли тривалість обороту становить понад 400 днів)?

☐ а) Купівля найдешевших аналогів (генериків) на ринку без попередніх консультацій.

☐ б) Збір інформації про дилерські програми, порівняльний аналіз умов товарного кредитування від офіційних дистриб'юторів та проведення тендерних переговорів.

☐ в) Очікування державних дотацій без ведення активних переговорів із комерційними банками чи постачальниками.

7. У чому полягає економічна небезпека «зависання» великих обсягів готової продукції (зерна) на елеваторах або складах компанії в очікуванні «ідеальної» ціни?

☐ а) Немає жодної небезпеки, зерно є надійним активом, який завжди зростає в ціні.

☐ б) Ризик псування якості зерна, додаткові витрати на зберігання та критичне сповільнення оборотності оборотних коштів (виникнення дефіциту грошей на посівну).

☐ в) Зростання податкового навантаження на кожну тонну збереженої продукції.

БЛОК III. ДІЛОВА ЕТИКА, КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

8. Який підхід до комунікації з власниками земельних паїв (орендодавцями) є найбільш етичним та стратегічно виправданим для утримання земельного банку [] в Миргородському районі?

[] а) Комунікація виключно в момент виплати орендної плати раз на рік, ігнорування поточних звернень громадян.

[] б) Регулярне, прозоре інформування через загальні збори, швидкий розгляд скарг щодо пошкодження меж ділянок технікою та підтримка соціальної інфраструктури села (спільно з громадою).

[] в) Переведення всіх комунікацій в юридичну площину (через суд та офіційні листи) з метою мінімізації особистих контактів.

9. При виникненні форс-мажорної ситуації у відносинах із державними структурами (наприклад, затримка податкової накладної або перевірка Держгеокадастру), на яких засадах має будуватися когнітивна модель комунікації менеджера?

[] а) На засадах конфронтації, приховування інформації або повного ігнорування запитів органів влади.

[] б) На засадах правової грамотності, оперативного надання офіційної документації, аргументованого захисту позиції підприємства з дотриманням антикорупційного законодавства.

[] в) На засадах негайного перекладання розв'язання проблеми на зовнішніх юридичних консультантів без спроб розібратися всередині компанії.

10. Якщо підлеглі працівники (механізатори, водії) висловлюють невдоволення умовами праці чи новими нормами виробітку, що свідчить про високу комунікативну компетентність лінійного керівника (бригадира)?

[] а) Адміністративний тиск, погрози звільненням або безальтернативне вимагання виконання наказу.

[] б) Розуміння психології праці: аргументоване роз'яснення логіки розрахунку норм, демонстрація взаємозв'язку між якістю роботи та ростом заробітної плати, збір конструктивних пропозицій для передачі директору.

[] в) Згода з позицією робітників та спільне ігнорування розпоряджень вищого менеджменту підприємства.

Ключ до тесту та оцінювання відповідей

За кожен правильну відповідь респондент отримує 1 бал. Максимальна сума – 10 балів. **Правильні відповіді:** 1 – б, 2 – б, 3 – а (Блок I); 4 – б, 5 – б, 6 – б, 7 – б (Блок II); 8 – б, 9 – б, 10 – б (Блок III)

Шкала інтерпретації результатів когнітивного рівня:

8,0 – 10,0 балів – Високий рівень (Стратегічно-інтегрований): Менеджер повністю розуміє внутрішні регламенти підприємства, орієнтується в ринкових трендах агробізнесу та макроекономічних викликах. Володіє високою культурою ділової етики. Здатний приймати рішення з урахуванням інтересів суміжних підрозділів.

5,0 – 7,0 балів – Середній рівень (Локально-операційний): Керівник добре знає свої безпосередні обов'язки та внутрішні процедури свого відділу, але має обмежене розуміння загальноринкових тенденцій (ціноутворення, логістика). Існують ризики виникнення «крос-функціональних розривів» через слабку інформаційну взаємодію з іншими службами (наприклад, між агрономом та бухгалтером).

0 – 4,0 балів – Низький рівень (Слабо-фрагментарний): Спостерігається «інформаційний вакуум». Менеджер керується застарілими стереотипами, погано орієнтується у внутрішніх регламентах комунікації та макроекономічному середовищі. Комунікація будується стихійно, що призводить до затримок у передачі документів, конфліктів у колективі чи неефективного використання техніки та оборотних коштів.

Деталізація блоку Б. Внутрішня крос-функціональна та вертикальна комунікація

Розширений перелік поведінкових індикаторів (для анкети 360°)
Оцінюються за 5-бальною шкалою на основі регулярних спостережень.

Напрямок Б.1. Вертикальна комунікація «Зверху-Вниз» та «Знизу-Вгору»

Індикатор Б.1.1. Навички ділової презентації та звітування: Здатність керівника ланки (наприклад, головного агронома) чітко, структуровано та мовою цифр представити план посівної кампанії, бюджет на ЗЗР або звіт про врожайність перед вищим керівництвом. Відсутність хаотичності та довгих ліричних відступів.

Індикатор Б.1.2. Декомпозиція та трансляція завдань: Вміння перекласти складні стратегічні цілі підприємства (наприклад, «знизити собівартість кукурудзи на 15%») у зрозумілі операційні завдання для лінійного персоналу (наприклад, «дотримуватися норми висіва такої-то, контролювати витрати дизпалива на гектар»).

Індикатор Б.1.3. Культура зворотного зв'язку: Поведінкова готовність лінійного керівника (бригадира) вислухати зауваження механізаторів щодо стану техніки чи умов праці та оперативно передати цю інформацію на вищий рівень менеджменту (директору), замість замовчування проблем.

Напрямок Б.2. Горизонтальна (Крос-функціональна) взаємодія

Індикатор Б.2.1. Швидкість та якість документообігу: Дотримання регламенту передачі первинних документів (актів списання насіння, ПММ, лімітних карток) між полем та фінансово-обліковою службою. Відсутність поведінкової позиції «документи — це робота виключно бухгалтера».

Індикатор Б.2.2. Конструктивність у міжвідомчих конфліктах: Поведінка менеджера під час стику інтересів. Наприклад, коли під час жнив виникає поломка техніки: чи переходить головний інженер та головний агроном у взаємні звинувачення, чи діють за алгоритмом швидкого спільного вирішення проблеми (залучення резервного агрегату, оперативне погодження фінансування запчастин).

Індикатор Б.2.3. Дисципліна офіційних каналів зв'язку: Свідоме використання затвердженого інструментарію (ERP-системи, корпоративна пошта, офіційні таблиці) для фіксації домовленостей, замість хаотичних розпоряджень в усній формі чи в особистих чатах.

Комплексна програма розвитку комунікативної компетентності менеджерів

Таблиця Д.1

Комплексна програма розвитку комунікативної компетентності

менеджерів [REDACTED], 2027-2031 рр.

[пропозиція автора]

Рівень управління / Модуль програми	Назва заходу та його формат	Змістове наповнення
1	2	3
Модуль І. Стратегічний рівень <i>Цільова група:</i> - Директор - Функціональні керівники	1.1. Щорічна стратегічна сесія агрофірми у форматі командного коучингу під головуванням директора (2 дні).	Презентація стратегічних цілей на маркетинговий рік;
		Аналіз макроекономічних ризиків, динаміки світових цін та логістики;
		Обговорення стану земельного банку Полтавської області.
	1.2. Програма «Цифровий агробізнес: Управління ризиками» у форматі серії практичних воркшопів.	Навчання роботі з сучасними геоінформаційними ресурсами та платформами супутникового моніторингу полів
Модуль ІІ. Функціональний рівень <i>Цільова група:</i> - Головний агроном - Головний інженер - Головний бухгалтер	2.1. Тренінг «Крос-функціональна взаємодія та фінансовий менеджмент для нефінансистів» у форматі корпоративного тренінгу (3 модулі по 4 год.) + командна сесія «Крос-функціональний синергізм: симуляція міжвідомчої взаємодії».	Роз'яснення сутності операційного циклу для агрономів та інженерів;
		Моделювання конфліктів на стику служб;
		Навчання навичкам аргументації потреб підрозділів мовою фінансових показників.
	2.2. Запровадження внутрішніх регламентів SLA (Service Level Agreement) у форматі введення комунікаційних стандартів, закріплених в ІПР менеджерів.	Фіксація дедлайну відповіді на електронні запити суміжних служб (до 2 год.); Зобов'язання передавати акти списання ТМЦ з поля до бухгалтерії протягом 48 год., а бухгалтеру – проводити їх за 24 год.

Продовж. табл. Д.1

1	2	3
Модуль III. Лінійний рівень <i>Цільова група:</i> - Бригадири бригад - Завідувачі складів - Завідувачі потоків	3.1. Семінар-воркшоп «Внутрішні регламенти агрофірми та етика лідерства в полі» у форматі інтерактивного інструктажу перед початком сезону польових робіт.	Роз'яснення внутрішньої комунікаційної політики фірми;
		Навчання етиці зовнішніх комунікацій з орендодавцями (пайовиками) Миргородського району та представниками громад.
	3.2. Тренінг «Неавторитарне лідерство та управління польовими командами» у форматі практичного тренінгу із психології менеджменту	Викорінення агресивних патернів спілкування та ненормативної лексики;
		Навчання методам аргументованого донесення до механізаторів логіки нових норм виробітку та відрядних розцінок.
	3.3. Впровадження системи «Антипаніка» у форматі друкованих та електронних кишенькових інструкцій швидкого реагування.	Чіткий алгоритм дій при форс-мажорах (негода, поломка комбайна, збір сушарки): закріплення жорсткої матриці інформування «Хто → Кому → Протягом скількох хвилин → Яким каналом».

Структура та тематичний план тренінгового курсу
«Крос-функціональна взаємодія та фінансовий менеджмент для
нефінансистів»

Таблиця Е.1

**Структура та тематичний план тренінгового курсу
«Крос-функціональна взаємодія та фінансовий менеджмент для
нефінансистів», пропонованого для [REDACTED], 2027 р.
[сформовано автором]**

Модуль / Час	Тема модуля	Змістове наповнення та прикладні інструменти	Цільова аудиторія
Модуль 1 (4 год.)	Фінансово-операційний цикл агрофірми для нефінансистів	- Суть операційного та фінансового циклу підприємства; - Механізм «заморожування» капіталу в надлишкових запасах ТМЦ на складах; - Розбір кейсу: «Як затримка первинних документів продовжує оборотність капіталу підприємства до понад 400 днів».	Директор Головний агроном, Головний інженер, Головний бухгалтер,
Модуль 2 (40 год.)	Культура ділової переписки та внутрішніх переговорів	- Стандарти корпоративного кодексу комунікацій; - Правила формування запитів у крос-функціональному середовищі; - Інструменти SLA: тайм-ліміти на відповіді, чітка фіксація відповідальних і дедлайнів у листах.	Головний агроном, Головний інженер, асистенти служб
Модуль 3 (4 год.)	Командна сесія «Крос-функціональний синергізм: симуляція міжвідомчої взаємодії»	- Моделювання жорстких виробничих конфліктів на стику служб (наприклад, термінова потреба у фінансуванні дефіцитних запчастин під час збою техніки в розпал жнив); - Відпрацювання алгоритму конструктивного пошуку рішень за схемою «Проблема → Дія → Фіксація» замість взаємних звинувачень.	Усі учасники: Головний агроном, Головний інженер, Головний бухгалтер

Технологічно-обліковий ланцюжок списання ТМЦ



Рис. Д.1. Пропонована візуалізація технологічно-облікового ланцюжка списання ТМЦ в [REDACTED], 2027-2031 рр. [згенеровано за допомогою AI]

Архітектура практичного семінару

Таблиця 3.1

Архітектура практичного семінару «Економіка поля: як дії бригадира впливають на премію та кишеню робітника», рекомендованого для менеджерів низової ланки [REDACTED], 2027 р.

Назва практичного модуля та час	Про що говоримо?	Прикладні кейси та інструменти для роботи в полі	Корисний результат для підприємства
Модуль 1. Економіка поля: як дії бригадира впливають на премію (2,0 год.)	Як паливо, добрива та запчастини перетворюються на гроші компанії.	Кейс «Ціна однієї форсунки»: розрахунок втрат (до 40 000 грн) через просіви чи забитий обприскувач на площі всього 2 га.	Свідоме ставлення до техніки та хімії.
	Чому перевитрата ресурсів у бригаді – це прямий удар по фонду заробітної плати та преміях.	Кейс «Забута накладна»: чому затримка акту списання на 3 тижні блокує закупівлю палива на жнива.	Скорочення технологічних втрат насіння і добрив.
Модуль 2. Нові правила SLA: зв'язок без крику, папери без затримок (2,0 год.)	Чому швидка передача документів – це гарантія вчасного ремонту.	Правило «2 години на відповідь»: обов'язок бригадира оперативно відповісти в робочий чат на запит агронома/інженера.	Ліквідація простоїв техніки в очікуванні команд.
	Перехід від неформального хаосу до чіткої взаємодії з бухгалтерією та офісом.	Конвеєр «48 годин»: закрили ремонт чи внесення селітри – протягом 2 діб підписаний акт має бути в бухгалтера.	Очищення бардачків тракторів від «макулатури» й застарілих чеків.
Модуль 3. Робота з пайовиками: бригадир — обличчя фірми в селі (2,0 год.)	Чому земельний банк Миргородського району – це основа нашого бізнесу.	Чек-лист «Антиконфлікт»: заборона проїзду важкої техніки через центр села без потреби.	Захист земельного банку від переходу до конкурентів.
	Як бригадиру правильно розмовляти із селянами (пайовиками), серед яких він живе.	Алгоритм реакції на скарги: що казати пайовику, якщо трактор пошкодив паркан чи дорогу, та як швидко передати інформацію директору.	Зниження кількості скарг та конфліктів із місцевими жителями.
			Оптимізація витрат на благоустрій громад

Розвиток комунікативних навичок менеджерів в умовах кризи, форс-
мажору та пікових навантажень

Таблиця К.1

**Пропонований тренінг «Неавторитарне лідерство та управління
польовими командами», рекомендований для
[REDACTED], 2027 р.**

Назва блоку, формат та час	Прикладний зміст для лінійного керівника (Чому навчаємо бригадира)	Практичні вправи, кейси та відпрацювання ситуацій	Цільовий результат для виробничого процесу
1	2	3	4
Блок 1. Психологія поля: від крику до авторитету <i>Практичний інтенсив</i> <i>(2,0 год.)</i>	Чому агресивний тиск, мат і крик з боку бригадира змушують механізаторів приховано саботувати роботу?	Вправа «Переклад з крику на інструкцію»: заміна фрази «Швидше давай, задовбав тупити!» на алгоритми активного слухання та чіткого наказу: «Іване, нам треба закрити це поле до 18:00, бо вночі злива. Що тобі потрібно, щоб прискоритись?»	Викорінення токсичної атмосфери на виробничих ділянках.
	Правила нематеріальної мотивації: як завоювати повагу за рахунок чіткої організації праці, а не адміністративного залякування.		Зниження плинності кадрів серед кваліфікованих трактористів і комбайнерів.
Блок 2. Конструктивне вирішення конфліктів під час форс-мажорів <i>Психологічний практикум</i> <i>(2,0 год.)</i>	Як реагувати на агресію чи відмову робітника виконувати завдання в пікові періоди (наприклад, переробка на жнивах).	Розбір кейсу «Конфлікт на току»: моделювання ситуації, коли втомлений водій відмовляється робити додатковий рейс. Відпрацювання алгоритму: вислухати скаргу → зафіксувати спільну ціль (врятувати зерно) → знайти компроміс (гарантована доплата/відгул).	Ліквідація «комунікаційних затишів» під час аварій.
	Техніка конструктивного переконання: фіксація на проблемі (поломка, простій) замість взаємних звинувачень та з'ясування стосунків.		Збереження працездатності команди в умовах жорсткого стресу та дефіциту часу.

Продовж. табл. К.1

1	2	3	4
Модуль 3. Воркшоп «Операційний менеджмент в полі: від наказів до взаємодії» <i>Прикладне моделювання</i> <i>(2,0 год.)</i>	Як правильно презентувати підлеглим нові норми виробітку та відрядні тарифи, щоб не викликати бунту та обурення.	Рольова гра «Презентація нової норми»: бригадир виступає перед «трактористами» (іншими учасниками) і пояснює зміну розцінок не фразою <i>«Так наказав директор»</i> , а через розрахунок їхньої особистої фінансової вигоди від росту продуктивності праці.	Подолання внутрішнього опору робітників новим вимогам.
	Донесення прямого зв'язку: «Твоя якісна робота без просівів + економія палива = максимальна зарплата в кінці місяця».		Ліквідація падіння зарплатовіддачі через усвідомлене зростання продуктивності праці робітників.

Алгоритм спілкування та мотивації під час зміни норм



Рис. Л.1. Алгоритм спілкування та мотивації під час зміни норм рекомендований 2027-2031 рр. [згенеровано за допомогою AI]

Картка-пам'ятка «Антипаніка»

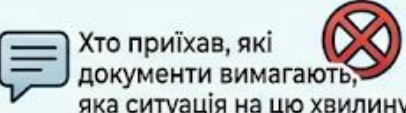
СИСТЕМА «АНТИПАНІКА» ПРИ ФОРС-МАЖОРАХ			
СИТУАЦІЯ (ЩО СТАЛОСЯ)	КОМУ ДЗВОНИТИ / ПИСАТИ	ТЕРМІН (КОЛИ)	ЩО КАЗАТИ (ШАБЛОН ПОВІДОМЛЕННЯ)
 Поломка техніки в полі (Жнива/Посівна)	 Головний інженер	 Протягом 15 хвилин з моменту зупинки	 Код бригади, модель трактора/агрегату, характер поломки (що сталося), які запчастини потрібні на перший погляд.
 Різка зміна погоди (Раптова злива на збиранні)	 Головний агроном, Диспетчер току	 Протягом 10 хвилин	 Поточний стан поля (залило/йде дрібний дощ), скільки машин із зерном встигли завантажити, чи зупинено комбайни.
 Конфлікт / Перевірка (Приїхала екологічна інспекція чи ТЦК в поле)	 Директор підприємства	 Негайно	 Хто приїхав, які документи вимагають, яка ситуація на цю хвилину. Самостійно в конфлікт не вступати.

Рис. М.1. Картка-пам'ятка «Антипаніка», рекомендована для [REDACTED], 2027-2031 рр. [згенеровано за допомогою AI]

Річна звітність [REDACTED], Миргородського району
Полтавської області
2023-2025 рр.

Апробація результатів дослідження

АНОТАЦІЯ

Корнієнко О. В. «Управління розвитком комунікативної компетентності менеджерів підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Теоретико-методична частина кваліфікаційної роботи являє собою критичне узагальнення значного кола наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, що стосуються теоретичних аспектів формування комунікативної компетентності, сутності бізнес-комунікацій, а також сучасних методів і технологій розвитку комунікативних навичок управлінського персоналу.

У дослідницько-аналітичній частині кваліфікаційної роботи висвітлено комплексні результати досліджень фінансово-економічного стану та чинної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій базового підприємства, а також детально оцінено рівень комунікативної компетентності його менеджерів.

У проектно-рекомендаційній частині обґрунтовані напрямки удосконалення управління розвитком комунікативної компетентності. Зокрема, авторкою запропоновано конкретні практичні рекомендації, які включають розробку та впровадження комплексної програми тренінгів, оптимізацію каналів зворотного зв'язку та використання сучасних інструментів ділової взаємодії.

Ключові слова: менеджмент, комунікаційна компетентність, тренінгове навчання, персонал, зворотній зв'язок, ділова взаємодія, мотивація, діджиталізація.