

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 травня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «Удосконалення комунікативної компетентності
менеджерів підприємства»**

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми здобуття освіти

Сенкевич Маргарита Юріївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	15
2.2. Аналіз системи формування та рівня розвитку комунікативної компетентності менеджерів підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	28
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ	41

ВСТУП

Комунікативна компетентність менеджера є досить важливим фактором для успішного виконання ним його функцій та досягнення цілей підприємства. Її значне значення пов'язано з тим, що саме комунікація пронизує всі аспекти управлінської діяльності і від її ефективності залежить повнота та точність виконання поставлених завдань. Комунікативна компетентність передбачає здатність ефективно та доречно спілкуватися з різними людьми, використовуючи необхідні для цього різноманітні засоби, а також вміння сприймати інформацію, розуміти її, із врахуванням контексту, культурних та соціальних особливостей партнерів по комунікації, використовувати різні комунікативні стратегії залежно від ситуації задля досягнення взаєморозуміння та успіху в спілкуванні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління формуванням та розвитком комунікативної компетентності менеджерів підприємства; формування практичних напрямів її удосконалення.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи поняття «комунікативна компетентність», її складові та особливості формування;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства – бази дослідження;
- проаналізувати рівень сформованості комунікативної компетентності у менеджерів досліджуваного підприємства;
- запропонувати шляхи розвитку комунікативної компетентності менеджерів досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є рівень сформованості комунікативної компетентності у менеджерів сучасного вітчизняного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, прикладні аспекти формування та розвитку комунікативної компетентності у керівників підприємства.

Методи дослідження: абстрактно-логічний метод, який застосовувався для узагальнення отриманих даних з анкетування та аналізу документів, а також для формулювання обґрунтованих висновків щодо рівня комунікативної компетентності та необхідних напрямків її удосконалення; аналіз документів, що застосовувався для збору емпіричної інформації, що стосується комунікаційних процесів на підприємстві; аналізу та синтезу – були ключовими для детального вивчення предмета дослідження – комунікативної компетентності менеджерів; статистичний метод, який застосовувався для обробки та інтерпретації кількісних даних, отриманих в результаті анкетування менеджерів та підлеглих, дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства; соціологічний метод – у формі анкетування управлінського персоналу та підлеглих.

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, внутрішня документація підприємства, матеріали мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

III-й Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Києво-Могилянська академія, 23-24 квітня 2025 р.

публікація тез доповідей:

1. Сазонова Т.О., Сенкевич М. Ю., Столярова А. С. Комунікативна компетентність менеджера як запорука його ефективної діяльності. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 23-24 квітня 2025 р у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. С. 557-559.*

фахова стаття:

1. Сазонова Т.О., Сенкевич М. Ю., Столярова А. С. Роль розвитку комунікаційної компетентності менеджера в системі підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. (прийнята до друку).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 48 сторінках, список використаних джерел налічує 40 джерела, 7 додатків. Загалом в бакалаврській дипломній роботі наведено 11 рисунків та 16 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА

Комунікативна компетентність є однією з базових в системі професійної компетентності та професійної підготовки фахівці менеджерів. На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення поняття «комунікативна компетенція», різні автори інтерпретують його по-різному. Зазначимо, що поняття «компетенція» та «компетентність» не є тотожними. Так, згідно тлумачення, наведеного в Академічному словнику української мови, під «компетентністю» розуміється поінформованість, авторитетність, обізнаність; під «компетенцією» розуміється гарна обізнаність відносно чогось; коло повноважень певної особи, організації, установи; коло питань, в яких особа має визначені повноваження, знання, досвід тощо [1].

За допомогою даних табл. 1.1, наведемо деякі підходи до визначення поняття комунікативна компетенція.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «комунікативна компетентність»

[сформовано на основі 2; 3]

Автор	Комунікативна компетенція – це...
І. А. Зимова	внутрішні, потенційні, приховані психологічні утворення: уявлення, системи цінностей і відносин, знання, програми дій, які потім проявляються в компетентностях особистості
А. В. Хуторський	сукупність взаємопов'язаних якостей особистості, що формуються по відношенню до певного кола предметів і процесів та проявляються через комунікаційний процес
Н. І. Гез	здатність особистості розуміти та породжувати професійні висловлювання в різноманітних професійно та соціально детермінованих ситуаціях, враховуючи дотримання та застосування сукупності лінгвістичних, соціальних правил, які визначені носіями мови
Д. Хаймс	правильне застосування в мовному процесі мовних одиниць в різних життєвих та професійних ситуаціях

Отже, компетентність можна визначити як систему знань та умінь, яка

інтегрується в особистісний, індивідуальний досвід, а компетенція визначає сукупність знань та вмінь індивіда в конкретній сфері діяльності.

У контексті управлінської діяльності професійна компетентність охоплює знання з менеджменту, відповідні уміння, навички, способи їхньої реалізації в діяльності, спілкуванні та розвитку особистості. Таким чином професійна компетентність включає в себе технічні аспекти управлінської діяльності, розуміння контексту, етичність, комунікативність тощо. Компетентність не є; вона статичною може розвиватися та змінюватися, впливати на поведінку та професійний, а також особистісний, розвиток; допомагає індивіду ефективно вирішувати завдання і справлятися з викликами свого специфічного професійного оточення. Професійна компетентність є важливою складовою професіоналізму особистості, і її інтерпретують як систему професійних навичок та вмінь, професійної придатності, професійних потреб, професійної задоволеності та професійного успіху [4, с. 190-191].

Комунікативну компетентність можемо визначити як таку здатність особистості, що включає комплекс умінь, навичок, знань, які дозволяють їй обирати правильні висловлювання відповідно до норм поведінки в конкретних ситуаціях взаємодії з іншими.

Комунікативна компетентність визначається також внутрішніми можливостями та здатностями індивіда, які дозволяють йому ефективно взаємодіяти з іншими в різних комунікативних ситуаціях [5, с. 215].

В менеджменті підприємства керівники прагнуть забезпечити внутрішню та зовнішню впорядкованість взаємодії всіх складових бізнесу, що є неможливим без ефективного обміну інформацією, комунікації задля координації та забезпечення сталого розвитку параметрів усіх бізнес-процесів та взаємодії з різними групами стейкхолдерів [6].

Комунікативну компетентність менеджера також можна визначити наступним чином (рис. 1.1).

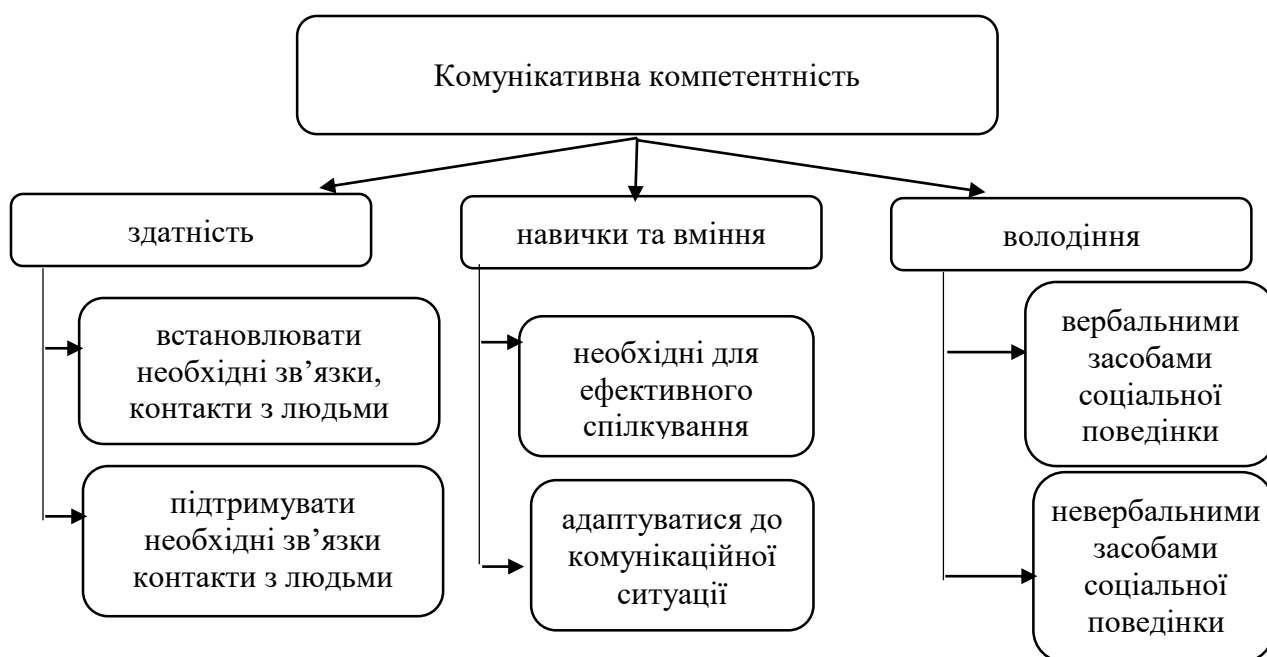


Рис. 1.1. Підходи до розуміння комунікативної компетентності [сформовано на основі 7]

Комунікативна компетентність має власну структуру, яка охоплює інтеграцію декількох складових компонентів, кожен з яких потребує постійної уваги з боку менеджера та розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структурна модель комунікативної компетентності менеджера

[сформовано на основі 8, с. 224-225]

Елемент 1	Характеристика 2
Мотиваційний	в основі комунікативної компетентності лежать внутрішні потреби та мотиви до спілкування, що спонукають до її прояву. Вона також включає готовність до самовдосконалення, відображає зацікавленість в інноваціях, прагнення до професійного розвитку, саморозвитку та самореалізації. Ділова, опосередкована та особиста мотивація лежить в основі спілкування. Потреба у взаємодії є визначальним фактором, що викликає бажання індивіда контактувати з оточенням.
Когнітивний	визначається обсягом знань індивіда щодо норм та правил ефективної комунікації. Це охоплює розуміння структури спілкування, способів встановлення емоційного контакту, природи комунікативних бар'єрів, методів їх усунення та розв'язання конфліктів, а також знання мовленнєвої техніки та лінгвістики.
Ціннісно-змістовий	Цей компонент розкриває вплив особистісних цінностей та соціальних установок на зміст комунікативної компетентності та спосіб її застосування. Активізуючись у спілкуванні, ці цінності та установки формують базове ставлення до себе та інших, наповнюючи комунікацію певним значенням.

1	2
Операційно-діяльнісний	Ця складова комунікативної компетентності є багатогранною та включає досвід ефективної комунікації в різних ситуаціях, як стандартних, так і непередбачуваних. Вона охоплює майстерність використання вербальних і невербальних засобів, вміння чітко адресувати повідомлення, зацікавлювати співрозмовника, розуміти його позицію, справляти потрібне враження, уважно слухати, співпереживати, впливати на інших, працювати з інформацією та багато інших комунікативних умінь. У контексті вчительської діяльності цей компонент передбачає здатність налагоджувати особистісно орієнтовану взаємодію, володіння мистецтвом публічного виступу, грамотне мовлення, вміння ефективно презентувати себе та результати своєї роботи, а також прогнозувати успішність комунікації.
Емоційно-вольовий	Цей компонент включає емоційну сферу та вольові процеси (цілеспрямованість, самоконтроль, наполегливість, самокритичність, самовладання, емоційна чутливість) і відіграє ключову роль у створенні та підтримці позитивного емоційного зв'язку зі співрозмовником, саморегуляції, здатності реагувати на емоційний стан партнера та прогнозувати його. Саме емоційне забарвлення комунікації формує відчуття психологічного комфорту чи дискомфорту.
Індивідуально-особистісний	Цей компонент забезпечує наявність розвинених особистісних якостей та здібностей, таких як доброзичливість, тактовність, емпатійність, об'єктивність, толерантність, організованість та ініціативність, які органічно впливають на зміст, процес і сутність комунікації. Особистісна складова також включає рефлексивність, емпатію, позитивну Я-концепцію, здатність до децентрації та прогнозування, комунікативну толерантність і діалогічну орієнтацію в спілкуванні.

Комунікація та взаємодія менеджерів, як ключові елементи їх професійної компетентності, включають [9]:

- компетенцію у визначенні заінтересованих та впливових сторін і налагодженні партнерських відносин;
- здатність до ефективної інтеракції, що передбачає слухання, сприйняття та артикуляцію думки;
- навички публічної презентації матеріалу для аудиторії;
- здатність здійснювати вплив на думки інших шляхом використання переконливої аргументації та послідовної комунікативної стратегії.

Можемо також зазначити, що комунікативна компетентність менеджера може бути продемонстрована через сприйняття та ставлення до співрозмовників по комунікації, вміння контролювати власну поведінку,

аргументувати власну думку та ідеї, а також впливати на поведінку інших, використовуючи вербальні та невербальні засоби, з метою досягнення комунікативних цілей.

Комунікативна компетенція розглядається деякими дослідниками, зокрема – І. Ляшенко, як системно-інтегруючий процес, який передбачає наявність наступних складових (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Складові комунікативної компетентності як системно-інтегруючого процесу[сформовано на основі 10]

Елемент	Характеристика
Комунікативно-діагностичний	виявлення можливих соціальних, соціально-психологічних та інших суперечностей, з якими особі, ймовірно, доведеться зіткнутися в спілкуванні, є завданням діагностики соціопсихологічної ситуації та умов майбутньої комунікативної діяльності.
Комунікативно-прогностичний	передбачає визначення позитивних та негативних наслідків майбутньої комунікації
Комунікативно-програмуючий	передбачає формування процесу підготовки до спілкування шляхом розробки програми, створення текстів, визначення стилю, позиції та дистанції
Комунікативно-організаційний	організація комунікативного процесу включає отримання та утримання уваги партнерів зі спілкування, стимулювання їхньої комунікативної активності та здійснення управління взаємодією
Комунікативно-виконавський	діагностика комунікативної ситуації передбачає її аналіз, а також прогнозування її розвитку відповідно до попередньо розробленої індивідуальної програми спілкування

Розглядаючи складові комунікативної компетентності деякі дослідники [11], вказують на необхідність введення такого елемента як рефлексія. Вони прийшли до висновку про її важливість як інструменту підвищення ефективності управлінської діяльності. Рефлексивний процес дозволяє удосконалювати навички та компетентності, поглиблювати знання, що сприяє зростанню ефективності діяльності через самоаналіз. Отже, рефлексія є ефективним засобом розвитку комунікативної компетентності, оскільки забезпечує безперервну адаптацію та удосконалення діяльності на основі самоаналізу результатів і самоусвідомлення їх наслідків, та сприяє її розвитку.

Оволодіння менеджерами комунікативною компетентністю сприяє відповідності вимогам сучасного менеджменту. Керівники різних рівнів

відповідно до встановлених вимог до ефективного управління мають (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Обов'язкові складові комунікативної компетентності керівників [власна розробка на основі 12]

Комунікативну компетентність загалом необхідно розглядати як інтегративну систему, яка пов'язує різні компоненти між собою у складну взаємовпливаючий та взаємодоповнюючий комплекс. Можемо зобразити теоретичну структурно-компонентну модель комунікативної компетентності керівника ще й таким способом (рис. 1.3).

Менеджер зі сформованою комунікативною компетентністю в комунікаційному процесі має також дотримуватися загальних принципів [14]:

- поваги до особистої гідності людини;
- надання партнеру по комунікації свободи вибору;
- довіра та створення атмосфери довіри;
- заохочення та прояв ініціативи та креативності тощо.

Саме відповідно до цих принципів менеджер узгоджує та формує власні комунікаційні зусилля.

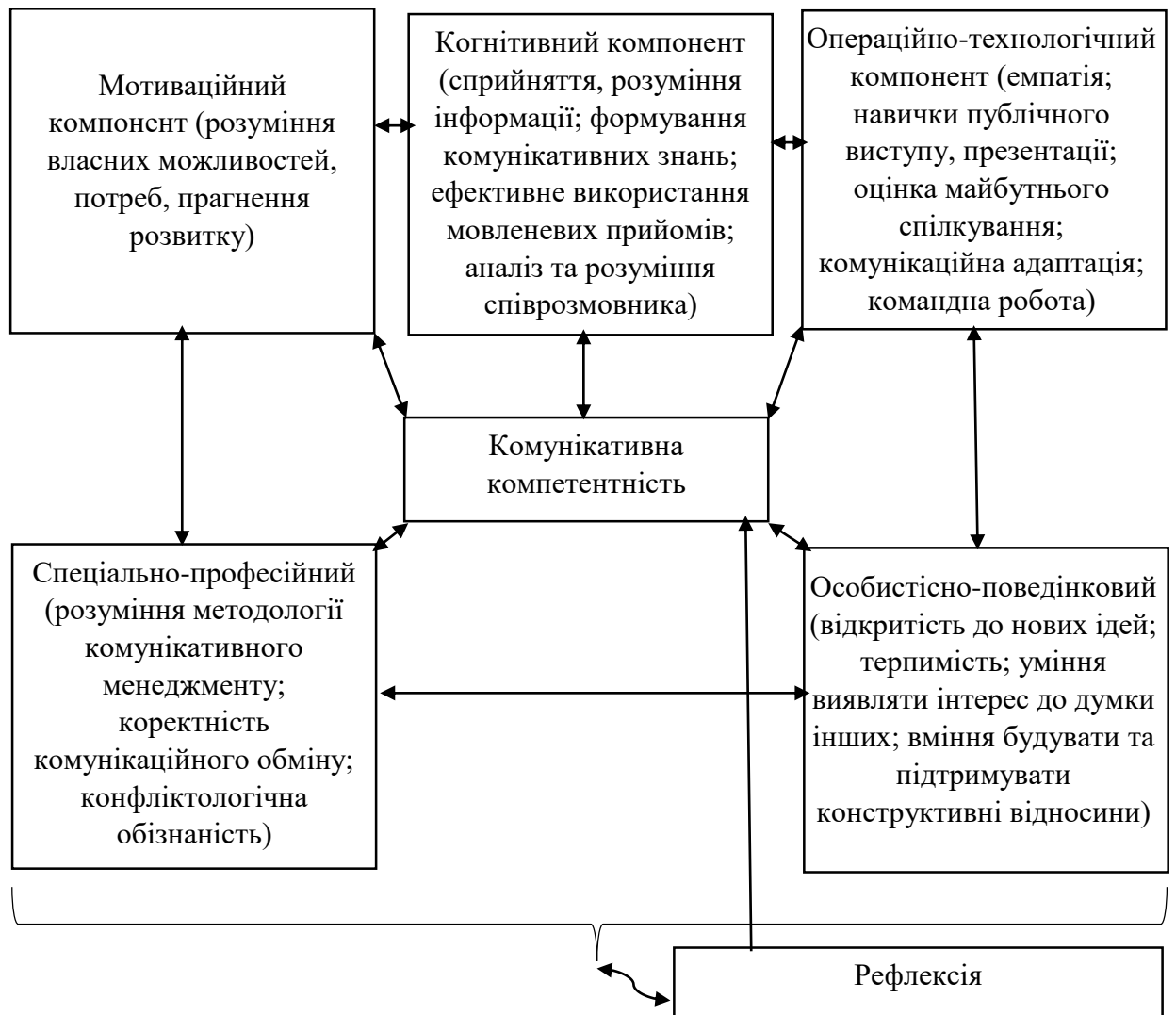


Рис. 1.3. Підхід до формування структурно-компонентної моделі комунікативної компетентності менеджера [сформовано на основі 13, с. 133]

Важливим також є вміння формувати відносини на діалогічній основі, при цьому не роблячи акценти на посадовій ієрархії; менеджеру необхідно проявляти реальний інтерес до життя колективу та окремих його членів, позиціонуючи себе як його частину, розуміючи потреби колективу та цілі особистісні та колективні; вміти створювати неформальну атмосферу, а також ситуативно та індивідуально підходити до питань мотивації підлеглих [15].

Комунікативна компетентність сучасного менеджера визначається рядом важливих чинників (індикаторів) (рис. 1.4).

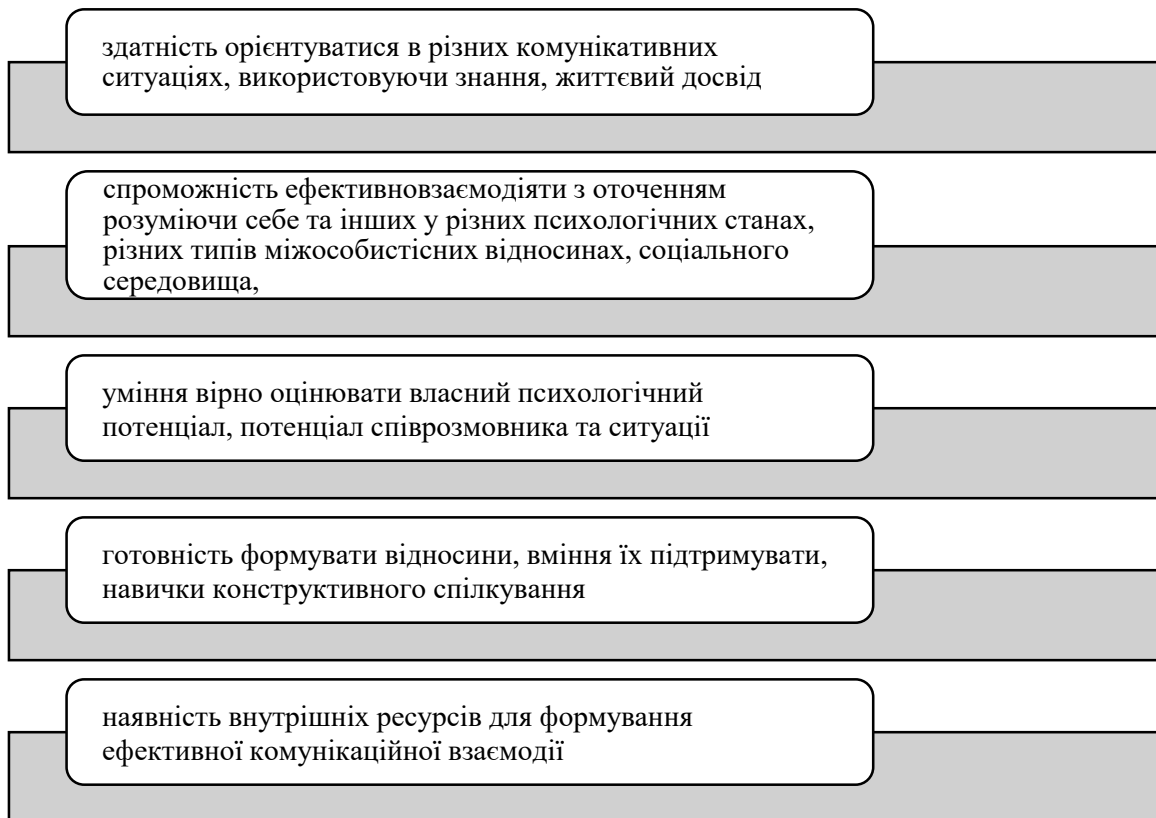


Рис. 1.4. Індикатори комунікативної компетентності менеджера [сформовано на основі 16, с. 49; 17]

Серед сучасних тенденцій розвитку комунікативної компетентності менеджера, на наш погляд, доцільним є виокремлення наступних:

1) акцентування на емоційному інтелекті, що передбачає необхідність успішного керівника розумітися на управлінні власними емоціями, розпізнаванні та впливі на емоції, що за сучасними дослідженнями є ключовим елементом ефективної комунікації. Саме розвинений емоційний інтелект допомагає формувати кращі відносини, ефективніше вирішувати конфлікти, а також мотивувати підлеглих;

2) цифровізація комунікацій, що передбачає оволодіння менеджерами широким спектром цифрових інструментів та діджитал-платформ для комунікації, серед яких, окрім електронної пошти, месенджерів, соціальних мереж, також важливим є вміння проводити відеоконференції та вміти взаємодіяти через різні платформи для спільної роботи. Передбачає сформованість навичок адаптації стилю спілкування до різних цифрових

каналів задля забезпечення ефективної комунікації в цифровому середовищі;

3) персоналізація комунікації, що передбачає оволодіння вміннями адаптувати комунікації до індивідуальних потреб, мотивів та особливостей співрозмовників, враховуючи їх індивідуальний стиль спілкування, рівень знань, культурні відмінності та особисті уподобання;

4) розвиток навичок активного слухання, що в умовах інформаційного перевантаження займають критично важливе значення для встановлення довіри, взаєморозуміння та формування міцних відносин;

5) забезпечення прозорості та відкритості комунікації, що передбачає готовність менеджерів поділитися інформацією, пояснити власні управлінські рішення та заохочувати конструктивний зворотний зв'язок;

6) розвиток навичок сторітелінгу, які передбачають вміння розповідати змістовні, емоційно забарвлені історії, які легко запам'ятати, що є сучасним інструментом для передачі власних креативних ідей, натхнення команди, керованого впливу на аудиторію;

7) управління комунікацією у віртуальних та / або гібридних командах, що передбачає розвиток специфічних навичок для ефективної комунікації з віддаленими командами, які сприяють підтриманню командного духу та забезпеченню ефективної роботи на відстані;

8) навички кроскультурної комунікації, засновані не лише на мовленевій компетентності, але й на розумінні культурних відмінностей;

9) навички фасилітації, які передбачають уміння ефективно проводити зустрічі, наради, семінари тощо, заохочувати участь усіх сторін щодо обміну ідеями та думками, при цьому на постійній основі сприяючи досягненню консенсусу;

10) навички використання візуалізації даних, інфографіки, що передбачають вміння чітко, наочно та зрозуміло представляти складну інформацію за допомогою їх візуалізації.

Ці тенденції, на нашу думку, відображають зміни в бізнес-середовищі та зростаючі вимоги до ефективного менеджменту, лідерства та міжособистісної

взаємодії.

Отже, комунікативна компетентність менеджерів є важливою складовою їх успішної діяльності, які позитивно відображаються на різних аспектах управління та діяльності підприємства загалом. Адже сформована комунікативна компетентність менеджера дає можливість: ефективно доносити інформацію та завдання до виконавців, при цьому чітко та зрозуміло встановлюючи цілі та завдання, відповідно адаптуючи стиль комунікації, використовуючи різні комунікаційні канали; формувати ефективні міжособистісні відносини, формуючи та підтримуючи атмосферу довіри, сприяючи вирішенню та попередженню конфліктів, мотивуючи підлеглих та контрагентів; ефективно управляти командою та підприємством загалом, шляхом ефективною координації, делегування повноважень, надання зворотного зв'язку та проведення результативних нарад; позитивно представляти організацію зовнішньому середовищу, через формування позитивного іміджу, ефективного ведення переговорів та розуміння специфіки публічних виступів та презентацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Аналіз рівня розвитку комунікативної компетентності менеджерів підприємства ми проводили на базі аграрного підприємства Миргородського району Полтавської області.

Дане підприємство має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, яке спеціалізується на вирощуванні та реалізації сільськогосподарської продукції галузі рослинництва. Воно належить до середнього за розмірами підприємства. Управління організовано за функціональним принципом, з відділами або бригадами, що відповідають за різні напрямки діяльності (додаток А). При цьому керівництво бере участь не лише у стратегічному управлінні підприємством, але й в оперативному управлінні виробництвом.

Керівництво вважає ефективне управління земельними ресурсами ключовим фактором успіху, тому намагається вести екологічне землеробство, сприяючи збереженню родючості ґрунтів з одночасним забезпеченням якості продукції, зростання врожайності. Проаналізуємо динаміку землезабезпечення підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура землезабезпечення підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Структура 2024 р., %
	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	3562	3562	3562	100
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3560	3560	3560	99,94
у т.ч. рілля	3252	3252	3252	91,30

Аналіз даних табл. 2.1 за 2022-2024 роки демонструє незмінність земельних ресурсів підприємства, які складають 3562 га загальної площі. При цьому практично вся земля (99,94%) є сільськогосподарськими угіддями, що підкреслює високу інтенсивність її використання. Переважна більшість (91,35%) сільськогосподарських угідь припадає на рілля, що свідчить про домінування рослинництва в структурі господарювання.

Не менш важливим ресурсом для підприємства є трудові ресурси та ефективність їх використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу підприємства та ефективності її використання, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	62	59	57	-5	91,9
Фонд оплати праці, тис. грн	6647	8188	10351	3704	155,7
Середньомісячна оплата праці, тис. грн	8,93	11,56	15,13	6,2	169,4
Витрати на соціальні заходи на одного працівника, тис. грн / особу	22,9	30,5	39,7	16,8	173,4
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2546,0	2590,2	2218,7	-327,3	87,1
Зарплатоємність, грн	0,04	0,05	0,08	0,04	194,4
Зарплатовіддача, грн	23,7	18,7	12,2	-11,5	51,4

Аналізуючи представлені дані в табл. 2.2, можна зробити наступні висновки: відбувалося стабільне скорочення середньооблікової чисельності персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2024 році кількість працівників зменшилася на 5 осіб (8,1%), порівняно з 2022 роком.

Водночас із скороченням чисельності персоналу, фонд оплати праці демонструє значне зростання. У 2024 році він збільшився на 55,7%, порівняно з 2022 роком. Зростання фонду оплати праці на тлі скорочення чисельності призвело до суттєвого збільшення середньомісячної оплати праці – на 69,4%.

Спостерігається значне зростання витрат на соціальні заходи в

розрахунку на одного працівника – на 73,4%, порівняно з базисним роком.

У 2024 р. продуктивність праці зменшилася на 12,9%, порівняно з 2022 р. Відповідно показники ефективності витрат на оплату праці також мали тенденцію до погіршення: зарплатоємність зросла – у 2024 р. вона становила 0,08 грн, що на 0,04 грн (100%) більше порівняно з 2022 р. (0,04 грн). Це означає, що на кожну гривню виробленої продукції припадає більша частка витрат на оплату праці. Зарплатовіддача суттєво знизилася у 2024 р. – на 48,5%, порівняно з 2022 р. Це свідчить про те, що кожна гривня, вкладена в оплату праці, приносить менший обсяг виробленої продукції.

Описані тенденції свідчать про зниження ефективності використання трудових ресурсів підприємства протягом досліджуваного періоду.

Важливим елементом ресурсного забезпечення підприємства є наявність в достатній кількості необоротних та оборотних активів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості оборотними та необоротними активами підприємства, 2022-2024 рр., тис. грн

Активи	Звітні роки			2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	+	%
				-	
Оборотні	143509,0	133215,0	133141	-10368	-7,2
Необоротні	25248,0	23325,5	22615	-2633	-10,4
Разом	168757,0	156540,0	155756	-13001	-7,7

За 2022-2024 рр. спостерігалось зменшення як необоротних, так і оборотних активів підприємства. При цьому скорочення необоротних активів було більш значним у відсотковому вираженні (10,4%, або на 2633 тис. грн) порівняно зі зменшенням оборотних активів (7,2%, або на 10368 тис. грн). Важливо відзначити, що, незважаючи на цю тенденцію до зменшення, оборотні активи залишаються домінуючою складовою в структурі активів підприємства.

Проаналізуємо динаміку та рух основних засобів підприємства за допомогою даних табл. 2.4.

Динаміка наявності і руху основних засобів підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. від до 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
	Основні засоби, тис. грн на початок року	23370	58364	59572	36202
на кінець року	23536	59572	66892	43356	284,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	23453	58968	20936,5	-2516,5	89,3
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	29408	34828	39866	10458	135,6
на кінець року	34828	39866	44725	9897	128,4
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	32118	37347	42295,5	10177,5	131,7
Рівень зносу, % на початок року	125,8	59,7	66,9	-58,9	x
на кінець року	148,0	66,9	66,9	-81,1	x
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	136,95	63,33	202,02	65,1	x

Протягом 2022-2024 рр. спостерігалася суттєва позитивна динаміка вартості основних засобів на початок та кінець року, яка зросла відповідно на 154,9% (або 36202 тис. грн) та 184,2% (або 43356 тис. грн). Це вказує на активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на модернізацію та розширення матеріально-технічної бази. Однак, середньорічна вартість основних засобів після значного зростання у 2023 р. різко знизилася у 2024 р. на 10,7% (або 2516,5 тис. грн). Це падіння було викликане вибуттям значної кількості основних засобів протягом року та їхньою переоцінкою у бік зменшення. Сума зносу основних засобів стабільно зростала як на початок – на 35,6% (або 10458 тис. грн), так і на кінець року – на 28,4% (або 9897 тис. грн) протягом 2022-2024 років. Аналогічна тенденція спостерігалася і для середньорічної суми зносу, яка зросла на 31,7% (або 10177,5 тис. грн) за аналогічний період, що відображає збільшення загального строку експлуатації та накопичення зносу основних засобів.

За допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо ефективність використання основних засобів та її динаміку за аналізований період 2022-2024 рр. Аналіз

даних табл. 2.5 виявив змішану динаміку фондозабезпеченості: після зростання у 2023 р., у 2024 р. спостерігалось значне зниження на 10,7% (або 77,4 тис. грн).

Таблиця 2.5

**Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства,
2022-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
Фондозабезпеченість, тис. грн	721,2	1813,3	643,8	-77,4	89,3
Фондоозброєність, тис. грн	378,27	999,46	367,3	-11,0	97,1
Фондомісткість, грн	0,32	0,39	0,17	-0,2	51,7
Фондовіддача, грн	3,1	2,59	6,0	2,9	194,9

Щодо інших показників, у 2024 р. зафіксовано незначне зниження фондоозброєності на 2,9% (або 11,0 тис. грн), проте відбулося суттєве падіння фондомісткості на 48,3% (до 0,17 грн). Це є позитивним сигналом, оскільки вказує на те, що для виробництва кожної гривні продукції тепер залучається менша вартість основних засобів, що свідчить про зростання ефективності їх використання. Підтвердженням цієї тенденції є значний стрибок фондовіддачі у 2024 році на 94,9% (до 6,0 грн), що також однозначно вказує на істотне підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Проаналізуємо динаміку забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів підприємства за 2022-2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотних
засобів підприємства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
	Середньорічна вартість, тис. грн	143509	133215	133141	-10368
Коефіцієнт оборотності	1,100	1,147	0,950	-0,15	x
Коефіцієнт завантаження	0,909	0,872	1,053	0,144	x
Тривалість одного обороту, днів	327	314	379	52	115,8

Протягом 2022-2024 рр. спостерігалася тенденція до зменшення середньорічної вартості оборотних засобів, загальне скорочення склало 7,2% (або 10368 тис. грн). Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних засобів була неоднозначною: після зростання у 2023 р. відбулося значне падіння до 0,950 у 2024 р., що свідчить про уповільнення швидкості їх обертання. Загальна зміна коефіцієнта за період склала 0,15 в. пт. Відповідно, коефіцієнт завантаження оборотних засобів, що відображає їх частку в кожній гривні доходу, продемонстрував загальне зростання показника за період на 0,144.

У 2024 р. відбулося суттєве збільшення тривалості обороту до 379 днів, що вказує на значне уповільнення оборотності оборотних коштів на 52 дні, або на 15,8 %.

Підсумовуючи наше дослідження, проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.:	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	157853,0	152823,0	126465	-31388	80,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	21869,0	122395,0	87791	65922	401,4
Чистий прибуток, тис. грн	2169,0	2015	28207	26038	1300,5
Рівень рентабельності по підприємству, %	9,9	1,6	32,1	22,2	x

Аналіз економічної ефективності діяльності підприємства протягом 2022-2024 рр. виявив неоднозначну динаміку. Чистий дохід від реалізації мав тенденцію до зниження, скоротившись на 19,9% (або 31388 тис. грн) через зменшення обсягів продажів.

Водночас собівартість реалізованої продукції продемонструвала значне зростання на 301,4% (або 65922 тис. грн) за аналогічний період. Особливо

різкий стрибок собівартості у 2023 році, на тлі незначного падіння доходу, призвів до суттєвого погіршення фінансового результату цього року.

Чистий прибуток підприємства протягом періоду характеризувався значними коливаннями, проте загалом показав суттєве зростання, більш ніж у 12 разів (або 26038 тис. грн). Аналогічну мінливу, але загалом позитивну динаміку продемонстрував і рівень рентабельності, який за період 2022-2024 рр. зріс на 22,2 в. пт.

На основі проведеного дослідження сформуємо матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.1).

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільність землезабезпечення Висока інтенсивність використання с.-г. угідь Спеціалізація виробництва Стабільне зростання рівня матеріального стимулювання Стабільна тенденція щодо оновлення матеріально-технічної бази Ефективне використання основних засобів Нарощування прибутковості	Скорочення персоналу Уповільнення оборотності оборотних засобів Зменшення обсягів продажів Значне зростання собівартості Нестабільність економічної ефективності діяльності підприємства
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Наявність попиту на продукцію та його систематичне зростання Впровадження нових технологій та інновацій в агровиробництві Розвиток органічного землеробства Розширення ринків збуту Співпраця з іншими аграрними підприємствами регіону Розвиток агротуризму	Нестабільність економічної, політичної та соціальної ситуації в країні Військові дії, ризик втрати чоловічого персоналу Зміни в законодавстві (податковому, екологічних нормах, земельних відносинах тощо) Погодні ризики та зміна клімату Зростання цін на ресурси (паливо, добрива, насіння, ЗЗР) Проблеми зі збутом продукції Дефіцит кваліфікованих кадрів

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства, 2022-2024 рр.

Отже, підприємство має міцну земельну базу та демонструє інвестиційну активність в оновлення основних засобів. Однак, спостерігаються негативні тенденції в ефективності використання трудових ресурсів та оборотних засобів, а також нестабільність фінансових результатів.

Для сталого розвитку підприємству необхідно скористатися наявними можливостями та мінімізувати вплив зовнішніх загроз, одночасно працюючи над усуненням внутрішніх слабких сторін.

Таким чином, економічна ефективність підприємства у 2022-2024 рр. була нестабільною. 2023 р. став періодом зниження ефективності через непропорційне зростання собівартості порівняно з доходом. Однак, у 2024 р., незважаючи на подальше скорочення виручки, спостерігалось значне покращення прибутковості та рентабельності, що вказує на суттєві зміни у структурі доходів та витрат підприємства.

2.2. Аналіз системи формування та рівня розвитку комунікативної компетентності менеджерів підприємства

Під час нашого дослідження, ми намагалися провести комплексний аналіз поточної ситуації, яка сформувалася на підприємстві відносно формування комунікативної компетентності менеджерів; виявити проблемні зони. Нами було розроблено два види анкет – для управлінського персоналу, з метою самооцінювання власної комунікативної компетентності, для підлеглих – для оцінки комунікативних навичок менеджерів з боку оточення (додатки Б та В).

Анкетування керівного складу підприємства проводилося з тим, щоб оцінити власні комунікаційні навички самим та виявлення сприйняття важливості комунікації, виявити їхнього розуміння комунікативної компетентності, власних потреб у розвитку, досвіду вирішення комунікативних проблем.

Анкетування підлеглих мало на меті виявити рівень комунікативної компетентності їх керівників, зокрема – оцінити зворотній зв'язок, чіткість постановки завдань, вміння слухати.

Нами було опитано 8 керівників різних рівнів управління та

15 працівників, загалом 23 особи.

Проаналізуємо результати опитування менеджерів підприємства (табл. 2.8). Загалом, результати самооцінювання демонструють високий рівень усвідомлення менеджерами важливості комунікації та впевненості у своїх комунікативних навичках, хоча є певні аспекти, які потребують покращення. Опитані керівники демонструють високе усвідомлення важливості комунікації: 87,5% менеджерів (50% «5» та 37,5% «4») вважають комунікацію ключовою навичкою, що свідчить про глибоке розуміння її ролі в управлінні.

Таблиця 2.8

Самооцінювання комунікативної компетентності менеджерами підприємства [результати анкетування]

Питання	% виборів				
	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	6
Розуміння та сприйняття комунікації					
Я вважаю комунікацію ключовою навичкою для ефективного менеджера	50	37,5	12,5	-	-
Я чітко розумію, які комунікативні навички від мене очікуються на моїй посаді	75	25	-	-	-
Я відчуваю себе впевнено у більшості комунікаційних ситуацій на роботі	37,5	50	12,5	-	-
Навички усного та письмового спілкування					
Я вмію чітко та зрозуміло висловлювати свої думки усно	12,5	50	37,5	-	-
Я вмію чітко та зрозуміло формулювати письмові повідомлення (електронні листи, звіти)	75	25	-	-	-
Я ефективно використовую різні канали комунікації (особисті зустрічі, телефон, електронна пошта, месенджери)	100	-	-	-	-
Я адаптую свій стиль комунікації до різних співрозмовників та ситуацій	25	25	50	-	-
Навички активного слухання та зворотного зв'язку					
Я вмію уважно слухати співрозмовника, не перебиваючи його	37,5	12,5	50	-	-
Я розумію невербальні сигнали (мова тіла, міміка) співрозмовника	25	25	37,5	12,5	-
Я вмію ефективно надавати конструктивний зворотний зв'язок (позитивний та негативний)	25	75	-	-	-
Я відкритий(а) до отримання зворотного зв'язку від своїх підлеглих та колег	100	-	-	-	-

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Комунікація в управлінні командою					
Я чітко ставлю завдання та пояснюю очікувані результати своїм підлеглим	75	25	-	-	-
Я ефективно мотивую свою команду через комунікацію	50	50	-	-	-
Я вмю вирішувати конфлікти та непорозуміння через діалог	25	75	-	-	-
Я забезпечую відкритий обмін інформацією всередині своєї команди	100	-	-	-	-

100% менеджерів (75% «5» та 25% «4») чітко розуміють комунікативні навички, які від них очікуються. Це є позитивним показником, що сприяє цілеспрямованому розвитку.

87,5% менеджерів (37,5% «5» та 50% «4») відчують себе впевнено у більшості комунікаційних ситуацій. Проте, 12,5% (оцінка «3») можуть потребувати додаткової підтримки для підвищення впевненості.

Лише 12,5% менеджерів оцінюють свою здатність чітко висловлювати думки усно на «5», тоді як 37,5% оцінюють на «3». Це вказує на потенційну область для розвитку, можливо, через тренінги з публічних виступів або презентаційних навичок. 100% менеджерів впевнено формулюють письмові повідомлення. Це сильна сторона, яка сприяє ефективному документообігу та інформуванню. 100% опитаних менеджерів оцінюють свою здатність ефективно використовувати різні канали комунікації на «5». Це свідчить про гнучкість та обізнаність у сучасних інструментах спілкування.

В той же час слабе місце – адаптація стилю комунікації, адже лише 25% адаптують свій стиль комунікації на «5», а 50% оцінюють себе на «3». Це критичний аспект, який потребує уваги, оскільки здатність адаптувати стиль є основою ефективної комунікації з різними людьми.

50% менеджерів оцінюють свою здатність уважно слухати на «3», що є значним недоліком. Це вказує на необхідність розвитку навичок активного слухання для покращення взаєморозуміння та вирішення проблем.

37,5% оцінюють розуміння невербальних сигналів на «3» і 12,5% на «2». Це може призвести до неправильної інтерпретації повідомлень

співрозмовників та зниження ефективності комунікації.

100% менеджерів вважають, що ефективно надають конструктивний зворотний зв'язок. Це дуже позитивний показник, що має сприяти розвитку підлеглих та колег. Всі опитані також зазначили, що 100% менеджерів відкриті до отримання зворотного зв'язку.

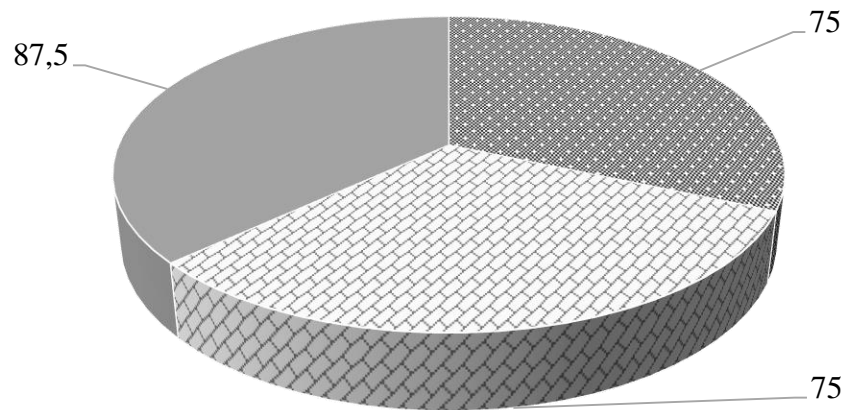
100% опитаних менеджерів вважають, що чітко ставлять завдання та пояснюють очікувані результати, ефективно мотивують свою команду через комунікацію, адже це є ключовим для ефективного управління командою. Всі опитані також зазначили, що вміють вирішувати конфлікти та непорозуміння через діалог. 100% менеджерів оцінюють себе на «5» у забезпеченні відкритого обміну інформацією всередині своєї команди. Це сприяє прозорості та злагодженій роботі.

На запитання анкети «Чи є на підприємстві програми навчання або тренінги, спрямовані на розвиток комунікативних навичок?» всі керівники дали негативну відповідь.

Щодо навичок, які б хотіли розвинути менеджери підприємства, то ми отримали наступні відповіді (рис. 2.2).

Найбільш затребувана навичка для розвитку серед менеджерів досліджуваного підприємства є: комунікація в кризових ситуаціях, за неї проголосували 87,5% респондентів. Це свідчить про високу потребу у здатності ефективно спілкуватися та управляти інформацією в умовах невизначеності, стресу та надзвичайних ситуацій. Наразі, підприємство загалом та його співробітники, зокрема, стикаються з викликами, які вимагають швидкої та ефективної реакції, відповідно керівництво усвідомлює зростаючу важливість цієї компетенції в сучасному бізнес-середовищі.

Навички переговорів та управління конфліктами отримали по 75% голосів. Це вказує на те, що ці дві навички також є критично важливими для розвитку. Навички переговорів є основою для успішної взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками та навіть всередині команди.



※ Навички переговорів ◀ Управління конфліктами ■ Комунікація в кризових ситуаціях

Рис. 2.2. Навички, які потребують розвитку [результати опитування], 2025 р., % виборів

Управління конфліктами є життєво важливим для підтримки здорової робочої атмосфери, зменшення напруги та пошуку конструктивних рішень у розбіжностях. Високий відсоток вказує на те, що конфлікти є частиною щоденної діяльності підприємства, і їхнє ефективне вирішення є пріоритетом.

Звертає на себе увагу той факт, що всі три представлені на діаграмі навички є тісно взаємопов'язаними аспектами комунікативної компетентності. Ефективне управління конфліктами часто вимагає вміння вести переговори. Комунікація в кризових ситуаціях може включати елементи як переговорів (наприклад, з кризовими зацікавленими сторонами), так і управління конфліктами (всередині команди або ззовні).

Загалом, менеджери підприємства демонструють високий рівень самооцінки комунікативної компетентності, особливо у таких аспектах, як розуміння важливості комунікації, чітке формулювання письмових повідомлень, ефективне використання каналів комунікації, надання та отримання зворотного зв'язку, а також комунікація в управлінні командою (постановка завдань, мотивація, вирішення конфліктів, обмін інформацією). Однак, існують ключові області для розвитку: значна частина менеджерів

потребує покращення чіткості та зрозумілості висловлювання думок усно; адаптація стилю комунікації – це є однією з найслабших сторін. Менеджерам необхідно розвивати здатність змінювати свій стиль спілкування залежно від співрозмовника та ситуації. Багато менеджерів визнають, що їм потрібно покращити навички уважного слухання та неперебивання співрозмовника. Розуміння невербальних сигналів – також є слабкою стороною, що може впливати на правильну інтерпретацію інформації.

Наступним кроком нашого дослідження було з'ясування думки підлеглих щодо комунікативної компетентності їх керівників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінка комунікативної компетентності менеджерів підприємства
підлеглими [результати анкетування]**

Питання	% виборів				
	5	4	3	2	1
Загальна комунікація та чіткість					
Мій керівник чітко та зрозуміло формулює завдання та інструкції	-	33,3	53,3	13,4	-
Мій керівник своєчасно інформує про важливі зміни, новини та рішення, що стосуються нашої роботи	20	66,7	13,3	-	-
Повідомлення мого керівника (усні, письмові) завжди легкі для розуміння	-	33,3	66,7	-	-
Мій керівник адаптує свій стиль спілкування до різних ситуацій та співрозмовників (наприклад, використовуючи зрозумілу термінологію)	-	-	50	50	-
Активне слухання та зворотний зв'язок					
Мій керівник уважно слухає, коли я говорю, не перебиваючи	12,5	37,5	25	25	-
Я відчуваю, що мій керівник розуміє мої запитання, проблеми та пропозиції	12,5	25	25	37,5	-
Мій керівник надає конструктивний зворотний зв'язок щодо моєї роботи	12,5	-	25	25	37,5
Я відчуваю, що можу відкрито висловити свою думку або запитання до керівника без побоювань	-	25	50	25	-

Отже, на запитання «Мій керівник чітко та зрозуміло формулює завдання та інструкції» – 33,3% підлеглих оцінюють цю навичку на «4» (скоріше згоден), що є позитивним показником. Проте, 53,3% обирають «3» (важко сказати/частково так), а 13,4% – «2» (скоріше не згоден). Це свідчить

про те, що для значної частини співробітників чіткість формулювання завдань не є ідеальною і потребує покращення.

На запитання щодо вчасного інформування про важливі зміни, новини та рішення, що стосуються роботи 66,7% підлеглих ставлять «4» (скоріше згоден), а 20% – «5» (повністю згоден). Це є сильною стороною комунікації менеджерів. Більшість підлеглих вважають, що їхні керівники добре справляються зі своєчасним інформуванням, що сприяє обізнаності та розумінню ситуації в підприємстві. 66,7% опитаних важко визначитися чи повідомлення, які їм формулюють керівники є завжди легкими для розуміння, а 33,3% скоріше погоджуються, що так і є. Проблемною зоною є адаптація керівниками стилю спілкування до різних ситуацій та співрозмовників – рівно по 50% підлеглих вагаються відповісти однозначно, а решта зазначає, що скоріше не згодні з наявністю такою навички в управлінців підприємства. Отже, можемо припустити, що менеджери недостатньо адаптують свій стиль комунікації. Це може призводити до того, що інформація не доходить до всіх адресатів однаково ефективно, а також до відчуття відірваності або нерозуміння з боку підлеглих.

Щодо уважності керівника, відсутності практики перебивати співрозмовника, то відповіді розділилися: 37,5% обирають «скоріше згоден», а 12,5% – «повністю згоден», що в сумі дає 50% позитивних оцінок. Проте, 25% важко сказати, і ще 25% зазначають, що в переважній більшості випадків керівництво демонструє протилежну поведінку.

Висновки: Результати неоднозначні. Половина підлеглих вважають, що їхні керівники вміють слухати, але інша половина має сумніви або негативну оцінку. Це вказує на нерівномірний розвиток цієї навички серед менеджерів.

Більше підлеглих (37,5%) «скоріше не згодні» та вагаються відповісти (25%) відносно того, що їхній керівник розуміє їхні запитання та проблеми, ніж тих, хто згоден (37,5% сумарно). Це може свідчити про недостатню емпатію або вміння вникати у сутність проблем підлеглих, що створює бар'єри у комунікації.

Найслабшою стороною комунікативної компетентності менеджерів за оцінками підлеглих є ефективність надання зворотного зв'язку. Переважна більшість (62,5%) незадоволена якістю або наявністю конструктивного зворотного зв'язку. Це критична проблема, яка може гальмувати розвиток співробітників, знижувати їхню мотивацію та призводити до накопичення невирішених проблем.

Хоча немає категорично негативних відповідей, лише чверть підлеглих відчують повну свободу у висловленні думок. Половина має сумніви, а ще чверть «скоріше не згодні». Це вказує на те, що на підприємстві може бути присутнім певний страх або невпевненість у відкритості комунікації з керівництвом, що перешкоджає вільному обміну ідеями та зворотним зв'язком.

Підсумуємо щодо рівня комунікативної компетентності менеджерів на думку їх підлеглих (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Сильні та слабкі сторони в комунікативній компетентності менеджерів підприємства, 2025 р. [результати опитування]

Загалом опитані працівники вважають, що ефективна комунікація дуже позитивно впливає на загальну продуктивність – 100 % виборів. А серед

сильних сторін в комунікації керівників підприємства належить:

- 1) вміння вирішувати конфлікти – 46,7 %;
- 2) мотивація команди – 53,3 %.

На перевірочне запитання, щодо того, які аспекти комунікації керівника, на думку опитаних, необхідно покращити були отримані наступні результати (рис. 2.4):



Рис. 2.4. Навички, які потребують розвитку [результати опитування], 2025 р., % виборів

Отже, на підприємстві існує гостра потреба у системному розвитку комунікативної компетентності менеджерів. Незважаючи на високе самоусвідомлення керівниками важливості комунікації, їхні практичні навички, особливо у сферах надання конструктивного зворотного зв'язку, адаптації стилю спілкування, активного слухання та розуміння підлеглих, значно відстають від очікувань команд. Відсутність спеціалізованих навчальних програм посилює цю проблему. Запит самих менеджерів на розвиток навичок кризової комунікації, переговорів та управління конфліктами підкреслює усвідомлення ними складності сучасного бізнес-середовища та необхідності підвищення своєї ефективності у даних аспектах.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення комунікативної компетентності менеджерів має бути комплексним, системним та орієнтованим на виявлені потреби: удосконалення практики надання зворотного зв'язку, адаптації стилю управління, навички активного слухання, кризових комунікацій, переговорів та управління конфліктами. З метою перетворення цих зон росту в конкурентні переваги менеджерів ми пропонуємо пропрацювати їх різними методами, які охоплюють і самоосвіту, й тренінгове навчання, й паралельне апробацію на практиці, задля удосконалення власного індивідуального комунікаційного підходу.

Враховуючи, що досліджуване підприємство належить до аграрних підприємств із власною історією, культурою, що склалася за період його функціонування, з більш-менш сталим колективом, вважаємо за доцільне запропонувати модель радикальної відвертості (Radical Candor), яку розробила Кім Скотт [20-22].

Ця модель акцентує увагу на двох вимірах: особистій турботі та прямому виклику. Ідеальний зворотний зв'язок знаходиться на перетині цих двох вимірів (рис. 3.1). Особиста турбота передбачає необхідність демонстрації керівником того, що він щиро турбується про працівника як про особистість. Це означає бути емпатичним, будувати довіру та показувати, що керівник на боці підлеглого. Прямий виклик передбачає прямоту та чесність щодо того, що потрібно покращити, відсутність прагнення уникати складних розмов, відмова від практики «підсолодження, пом'якшення» інформації [20-21].

Для створення культури, де зворотний зв'язок є постійним, чесним і сприяє швидкому розвитку співробітників необхідно надавати його у стилі радикальної відвертості, уникаючи наведених трьох типів поведінки.

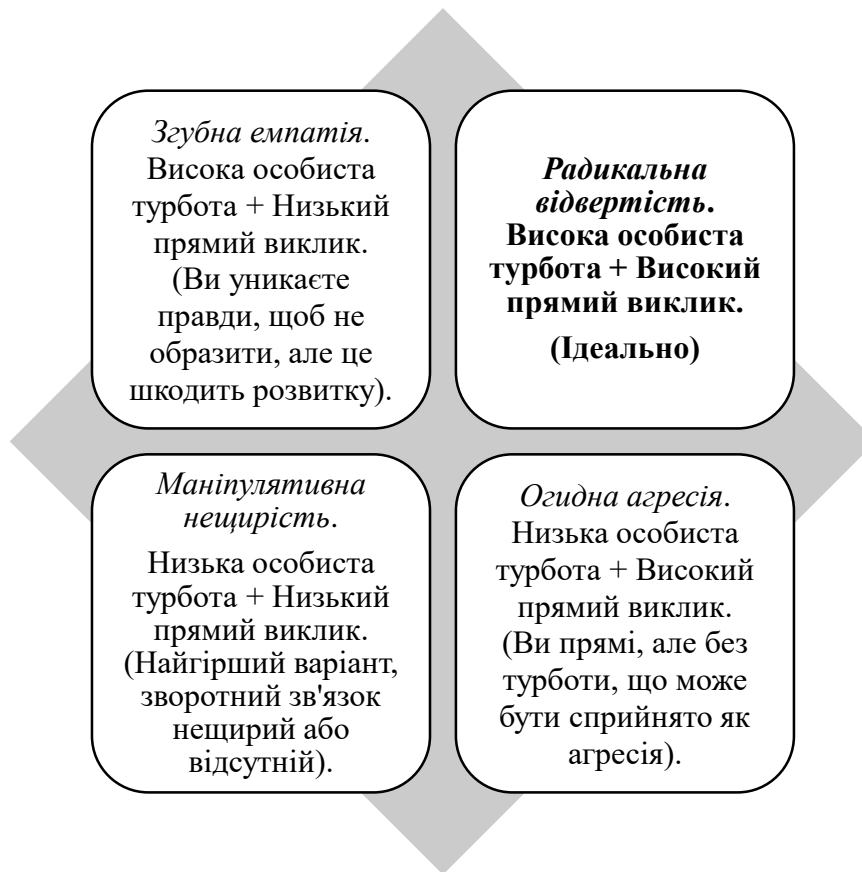


Рис. 3.1. Чотири типи поведінки при наданні зворотного зв'язку з акцентом на радикальну відвертість, рекомендовану для менеджерів підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 20-21]

Приклад надання зворотного зв'язку у стилі «радикальна відвертість» наведено в додатку Г. Схему надання зворотного зв'язку у стилі радикальної відвертості можна зобразити наступним чином (рис. 3.2).

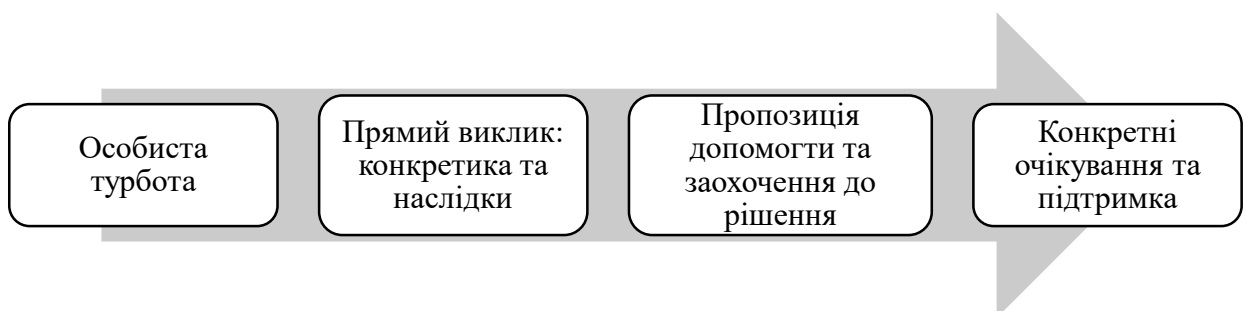


Рис. 3.2. Логіка надання зворотного зв'язку в стилі радикальної відвертості, рекомендований для підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 23]

Враховуючи, що досліджуване підприємство тісно співпрацює з Полтавським державним аграрним університетом, зокрема як база практики для здобувачів вищої освіти, пропонуємо розвивати дані відносини у напрямку освітніх послуг. Так, фахівці Університету можуть провести спеціалізоване навчання, адаптоване під специфіку комунікації в аграрному секторі.

Розглянемо варіант запропонованої програми навчання (табл. 3.1). Метою запропонованої програми є розвинути у менеджерів ключові навички міжособистісної комунікації, що сприятимуть покращенню ефективності управління персоналом, зміцненню довіри в колективі та зростанню продуктивності.

Таблиця 3.1

Пропонована навчальна програма «Комунікативна компетентність менеджера: сучасні інструменти ефективного спілкування», 2026 р.

[розроблено автором на основі 24-28]

Модуль	Тема	Форми роботи	Тривалість, год
1. Базові принципи ділової комунікації	Роль комунікації в управлінні	Мінілекція, обговорення, самодіагностика	1,5 год.
	Комунікативна компетентність: структура, рівні, самооцінка		
2. Адаптивне спілкування	Типологія співрозмовників (DISC (додаток Д) / MBTI)	Тестування, кейс-аналіз, рольові ігри	2,0 год.
	Адаптація стилю до ситуації та особистості		
3. Активне слухання та емоційний інтелект	Техніки слухання	Вправи в парах, відеоаналіз, розбір кейсів	2,0 год.
	Перешкоди в розумінні		
	Розпізнавання емоцій і реакцій		
4. Зворотний зв'язок: як говорити про успіхи та проблеми	Моделі зворотного зв'язку: SBI, COIN, BOOST, радикальної відвертості	Симуляції ситуацій, фідбек-вправи	2,0 год.
	Підготовка, подача, контроль ефекту		
5. Кризова комунікація та управління напруженими розмовами	Спілкування в умовах змін, стресу, опору	Кейс-метод, рольові ігри, рефлексія	2,0 год.
	Помилки та принципи «антикризового» діалогу		
6. Переговори та конфлікт-менеджмент	Переговори в команді	Групова робота, розбір кейсів, мозковий штурм	2,5 год.
	Конструктивне вирішення конфліктів		
	Прийоми win-win		

Отже, тривалість програми 4 тижні (12 год.). Програма передбачає забезпечення слухачів матеріалами та корисними посиланнями, які в майбутньому можуть бути застосовані менеджерами відносно їх підлеглих з діагностичною метою, або метою їх розвитку.

Пропонована нами програма має супроводжуватися також такими додатковими матеріалами як:

- рекомендована література (електронні та паперові джерела);
- практичні картки «Що сказати у складних ситуаціях»
- шаблони зворотного зв'язку.

Приклад практичних карток із шаблонами наведено в додатку Е (рис. Е.1-Е.4).

Навчання пропонуємо проводити онлайн, можливий змішаний формат. Розрахуємо плановий кошторис навчальної програми, враховуючи онлайн формат та кількість учасників – 10 осіб (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Плановий кошторис навчальної програми «Комунікативна компетентність менеджера: сучасні інструменти ефективного спілкування» (онлайн-формат), 2026 р.

Стаття витрат	Опис	Сума, тис. грн
Тренерський супровід	12 год × 1000 грн (зовнішній тренер)	12,0
Розробка матеріалів	Презентації, вправи, кейси	3,0
Адміністративна підтримка	Координація, аналітика, супровід	2,0
Сертифікати, аналіз результатів	Зворотний зв'язок, оформлення	1,0
Непередбачувані витрати	10% резерв	1,8
	Разом	19,8

За умови проведення навчання офлайн орієнтовна вартість курсу, в розрахунку на 10 осіб становитиме 27,9 тис. грн (табл. 3.3).

По завершенню навчання обов'язковим є підсумковий контроль. Пропоновані форми підсумкового контролю:

- письмове анкетування до / після навчання;

- індивідуальне завдання: опис реального кейсу та план покращення комунікації;
- самооцінка змін у стилі спілкування.

Таблиця 3.2

Плановий кошторис навчальної програми «Комунікативна компетентність менеджера: сучасні інструменти ефективного спілкування» (оф-лайн-формат), 2026 р.

Стаття витрат	Опис	Сума, тис. грн
Тренерський супровід	12 год × 1000 грн (зовнішній тренер)	12,0
Розробка матеріалів	Презентації, вправи, кейси	3,0
Роздаткові матеріали та технічний супровід	Друк шаблонів, карток, канцелярія, записники, робота на комп'ютерах тощо	3,4
Кава-брейк	100 грн × 10 осіб × 4 зустрічі	4,0
Адміністративна підтримка	Координація, аналітика, супровід	2,0
Сертифікати, аналіз результатів	Зворотний зв'язок, оформлення	1,0
Непередбачувані витрати	10% резерв	2,5
	Разом	27,9

Серед очікуваних результатів даного навчання ми хотіли б виокремити наступні:

- підвищення здатності до активного слухання;
- удосконалення адаптації стилю спілкування;
- покращення навичок конструктивного зворотного зв'язку;
- зниження кількості непорозумінь в колективі;
- підвищення впевненості у переговорах та кризових комунікаціях.

Не прив'язуючись до навчальної програми, а також спільно з нею, вважаємо за доцільне рекомендувати наступні книги з розвитку комунікативної компетентності менеджерів підприємства (табл. 3.3).

Отже, загалом навчальна бібліотека спрямована на розвиток комунікаційної компетентності матиме кошторис 2489,0 грн, з урахуванням заміни паперових форматів електронними, по позиціях, в яких вони є в наявності.

Рекомендована література для розвитку комунікаційної компетентності менеджерів підприємства, 2026 р. [сформована з використанням 32; 33]

Книга	Вартість, грн	
	паперова книга	електронний формат
Джеймс Борг «Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування» (практичний посібник з розвитку навичок ефективного спілкування, включаючи активне слухання та невербальні сигнали)	390,0	-
Ларрі Кінг, Білл Гілберт «Як розмовляти будь з ким, будь-коли і будь-де. Секрети успішного спілкування» (поради щодо встановлення контакту з будь-якою людиною в будь-якій ситуації)	520,0	-
Олена Жильцова, Володимир Станчишин «Soft skills: Бути собою. Управлінські практики та психологія м'яких навичок» (про розвиток м'яких навичок, включаючи комунікацію, емоційний інтелект та адаптивність)	350,0	210,0
Людмила Калабуха «Почніть говорити "НІ": як упевнено відмовляти та викликати повагу» (навчання мистецтву відмови без почуття провини та збереження поваги у відносинах)	500,0	-
Роберт Чалдині «Психологія впливу» (дослідження механізмів переконання та впливу на інших)	400,0	-
Деніел Гоулман «Емоційний інтелект у бізнесі» (дослідження, як навички емоційного інтелекту впливають на успіх у бізнесі та кар'єрі.)	390,0	270,0
Н. В. Сергіївська «Комунікаційний менеджмент» (розгляд основних стратегій комунікацій, ситуаційних стилів комунікації)	-	199,0
Разом	2550,0	679,0

Враховуючи складність вітчизняних умов життя та функціонування підприємств та організацій, пов'язаних з військовою агресією проти України, дестабілізацією в наслідок цього економічної та соціальної систем, що негативно, а подекуди, згубно відображається не лише на дієздатності та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, але й на психологічному стані персоналу, що прямо впливає на його продуктивність праці, важливою навичкою для менеджерів підприємств є вміння вести кризові комунікації.

Отже, ефективна комунікація є критично важливою для подолання кризових ситуацій та мінімізації їх негативного впливу на репутацію та внутрішню стабільність підприємства. Наведемо ключові принципи та

практичні рекомендації щодо організації антикризової комунікації, рекомендовані для досліджуваного підприємства (рис. 3.4).



Рис. 3.3. Логіка організації антикризової комунікації, рекомендована для підприємства [сформовано автором на основі 34; 35]

Розглянемо складові антикризової комунікації та наведемо роз'яснення [36; 37; 38]. Надзвичайно важливо завчасно ідентифікувати та підготувати канали для оперативного розповсюдження інформації та двостороннього спілкування. Підприємство повинно підтримувати актуальність контактних даних усіх співробітників та мати декілька альтернативних способів зв'язку для забезпечення безперервності комунікації.

Необхідно негайно реагувати на кризу з моменту її виникнення. Навіть за відсутності повної інформації, слід повідомити про факт події та підтвердити збір даних. Мовчання сприймається як пасивність, створює

простір для спекуляцій та негативно впливає на репутацію організації серед усіх зацікавлених сторін.

Щойно кризу ідентифіковано, команда реагування має негайно розпочати збір інформації та розробку заходів реагування. Важливо якомога швидше визнати кризу та надати достовірну інформацію. Ініціатива щодо публікації первинної інформації значно мінімізує репутаційні втрати як серед громадськості, так і серед працівників.

Спроби контролювати або цензурувати обговорення кризи серед співробітників у внутрішніх колах чи соціальних мережах є неефективними. Замість цього, підприємствам слід надавати точну та вичерпну інформацію, що дозволить персоналу адекватно обговорювати ситуацію.

В умовах невизначеності комунікаційні зусилля мають бути спрямовані на усунення неясностей, а не їх поглиблення. Вся інформація, що надається працівникам та громадськості, повинна базуватися на перевірених фактах, бути однозначною та виключати спекуляції. Неточність не лише може мати серйозні наслідки для постраждалих, але й незворотно підриває довіру до компанії.

При кризовій ситуації життєво важливо забезпечити послідовність тону та змісту всіх поширюваних повідомлень. Будь-яка непослідовність може спричинити плутанину та створити враження некомпетентності. Необхідно налагодити високий рівень координації між усіма комунікаторами для дотримання єдиної позиції.

Працівники, що стикаються з організаційною кризою, можуть відчувати розгубленість та занепокоєння щодо свого майбутнього. Керівники зобов'язані проявляти співчуття, розуміти занепокоєння персоналу та надавати необхідну підтримку (операційну, матеріальну, психологічну). Емпатія є надзвичайно важливою, оскільки криза застає працівників у найбільш вразливому стані.

Двостороння комунікація формує основу довірчих відносин. Підприємствам слід забезпечити функціонування відкритих та безпечних

каналів для зворотного зв'язку, які дозволять працівникам висловлювати занепокоєння, ставити запитання, коментувати процеси та надавати пропозиції. Це сприятиме відвертому спілкуванню.

Після завершення кризи критично важливо провести ретельний аналіз ефективності вжитих заходів. Необхідно визначити, що спрацювало успішно, а що – ні, та виявити шляхи для вдосконалення. Оцінка успішності антикризової комунікації обов'язково повинна включати зворотний зв'язок від працівників щодо їхнього рівня задоволеності різними аспектами комунікації.

У кризові періоди комунікація є потужним інструментом для досягнення згуртованості та взаєморозуміння в колективі. Важливо використовувати всі можливості для підтримки сприятливих взаємин та створення атмосфери співпраці, що допоможе колективу подолати виклики.

Розрахуємо плановий економічний ефект від запропонованої системи удосконалення комунікативної компетентності менеджерів підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Плановий економічний ефект від удосконалення комунікативної компетентності менеджерів підприємства, 2026 р., тис. грн

Показники	Роки		2024 р. до 2022 р.:	
	2024	2026	+/-	%
Річні витрати, пов'язані з комунікаційними проблемами, становлять (витрати на переробки, час на вирішення конфліктів, зниження продуктивності)	50	45	-5	10
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2218,7	2285,26	+66,56	3,0
Зменшення плинності кадрів та витрат на підбір персоналу	-	5,2	+5,2	x
Навчальна програма (онлайн) в розрахунку на 10 осіб	-	19,8	19,8	x
Навчальна бібліотека	-	3,2	3,2	x
Загальні одноразові витрати	-	23	-23	x
Сумарна потенційна економія/вигода за рік	-	71,76	+71,76	x
Чистий економічний ефект за перший рік	-	53,76	+53,76	x

Отже, згідно з наведених розрахунків в табл. 3.4 очікується значне зниження річних витрат, пов'язаних з комунікаційними проблемами, на 5 тис. грн, що становить 10% від базового рівня 2024 року. Це свідчить про ефективність програми у зменшенні переробок, часу на вирішення конфліктів та підвищенні загальної продуктивності.

Прогнозується збільшення продуктивності праці на 66,56 тис. грн/особу, або на 3%. Це є прямим наслідком покращення міжособистісної взаємодії, чіткості постановки завдань та ефективності зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню мотивації та ефективності роботи персоналу.

Впровадження програми дозволить отримати економію в розмірі 5,2 тис. грн за рахунок зменшення плинності кадрів та витрат на підбір персоналу. Це є важливим показником поліпшення робочого клімату та підвищення лояльності співробітників, оскільки ефективна комунікація сприяє кращому взаєморозумінню та вирішенню проблем всередині колективу.

Загальні одноразові витрати на навчання та забезпечення навчальної бібліотеки становлять 23 тис. грн. При цьому, сумарна потенційна економія/вигода за рік оцінюється у 71,76 тис. грн.

В результаті, чистий економічний ефект за перший рік після впровадження удосконалень складе 53,76 тис. грн. Це підтверджує, що інвестиції в розвиток комунікативних навичок менеджерів є не лише виправданими, а й високоприбутковими для підприємства вже у перший рік.

Загалом, впровадження програми з удосконалення комунікативної компетентності менеджерів є економічно доцільним та прибутковим заходом, який сприятиме не лише фінансовому зростанню підприємства, але й формуванню більш ефективного та згуртованого колективу.

Удосконалення комунікативної компетентності менеджерів матиме глибокий і довготривалий соціальний ефект, що виходить за межі суто економічних показників. Зокрема це відобразиться на покращенні психологічного клімату в колективі, адже застосування «радикальної

відвертості» та активного слухання сприятиме формуванню культури відкритості та довіри. Працівники відчуватимуть, що їх чують, що їхні проблеми не ігноруються, а керівництво щиро дбає про них. Це зменшить рівень стресу, напруги та підвищить загальну задоволеність роботою.

Особиста турбота та прямий виклик у зворотному зв'язку сприятимуть поглибленню довіри між менеджерами та підлеглими. Коли працівники бачать, що зворотний зв'язок надається з метою розвитку, а не критики, вони стають більш відкритими до змін та співпраці.

Надана навчальна програма та рекомендована література стимулюватимуть менеджерів до постійного самовдосконалення. Це створить в організації атмосферу, де цінуються знання, розвиток та готовність до змін.

Особливо важливим є розвиток навичок кризових комунікацій. В умовах нестабільності (військова агресія, економічні виклики) здатність керівництва чітко, емпатично та своєчасно комунікувати з персоналом відіграє ключову роль у збереженні психологічної стійкості колективу, зменшенні паніки та підвищенні згуртованості. Це допоможе підприємству краще переживати складні часи, підтримуючи моральний дух співробітників.

Хоча акцент зроблено на внутрішній комунікації, розвинені комунікативні навички менеджерів безсумнівно позитивно вплинуть на взаємодію з постачальниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, що може покращити репутацію підприємства.

Таким чином, удосконалення комунікативної компетентності не лише принесе економічну вигоду через підвищення продуктивності та зниження витрат, але й створить більш здорову, довірчу та стійку корпоративну культуру, що є не менш, а можливо, й більш цінним активом у довгостроковій перспективі, особливо для аграрного підприємства зі сталою історією та колективом.

ВИСНОВКИ

1. Комунікативна компетентність менеджера є певним набором навичок, фундаментальною складовою його професійної управлінської майстерності. Вона безпосередньо впливає на ефективність управління, якість міжособистісних відносин, мотивацію підлеглих та успіх підприємства загалом. Несформованість даної компетентності у менеджера може призвести до значних непорозумінь, конфліктів, зниження продуктивності його та підлеглих, втрати довіри та, у підсумку, до невдачі в досягненні поставлених цілей. Розвиток комунікативної компетентності є перманентним та важливим завданням для кожного менеджера.

2. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності аграрного підприємства Миргородського району Полтавської області за період 2022-2024 рр. дозволяє зробити наступні висновки. Земельні ресурси залишалися стабільними на рівні 3562 га загальної площі, з яких 99,94% – сільськогосподарські угіддя, включаючи 91,30% площі ріллі. Середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 8,1%, при цьому фонд оплати праці зріс на 55,7%, а середньомісячна оплата праці – 69,4%. Витрати на соціальні заходи на одного працівника зросли на 73,4%. Продуктивність праці знизилася на 12,9%, а зарплатоємність зросла на у 2,0 рази, відповідно зарплатовіддача знизилася на 48,5%.

3. Загальна сума активів зменшилася на 7,7%, при цьому оборотні активи скоротилися на 7,2%, а необоротні активи – на 10,4%. Вартість основних засобів на початок року зросла в 2,5 разів, а на кінець року – в 2,8 разів. Середньорічна вартість основних засобів у 2024 р. знизилася на 10,7% порівняно з 2023 р. Середньорічний рівень зносу зріс з 136,95% у 2022 р. до 202,02% у 2024 р. Фондовіддача зросла на 94,9%. Коефіцієнт оборотності знизився до 0,950 у 2024 році. Тривалість одного обороту зросла на 52 дні або 15,8%. Чистий дохід від реалізації зменшився на 19,9%; собівартість реалізованої продукції зросла в 3,0 рази. Чистий прибуток збільшився в

12,0 разів, при цьому рівень рентабельності зріс на 22,2 в.п. до 32,1% у 2024 році.

4. Проведене дослідження, що включало самооцінку комунікативної компетентності менеджерами (8 осіб) та оцінку їхніх комунікативних навичок підлеглими (15 осіб), виявило значний розрив між сприйняттям керівниками. Менеджери демонструють глибоке розуміння важливості комунікації, вважаючи її ключовою навичкою (87,5% позитивних оцінок). Вони впевнені у своїх комунікативних здібностях у більшості ситуацій (87,5% впевненості) та чітко розуміють очікувані від них комунікативні навички (100%). Менеджери високо оцінюють свою здатність чітко формулювати письмові повідомлення (100% позитивних оцінок) та ефективно використовувати різні канали комунікації. Керівники також вважають, що ефективно надають конструктивний зворотний зв'язок (100%) та відкриті до його отримання (100%). Вони переконані у своїй здатності чітко ставити завдання, мотивувати команду, вирішувати конфлікти та забезпечувати відкритий обмін інформацією в команді (по 100% позитивних оцінок).

5. Низька оцінка комунікативної компетентності з боку підлеглих та «комунікаційний розрив»: лише 33,3% підлеглих вважають, що керівник чітко формулює завдання, при цьому 53,3% вагаються, а 13,4% не згодні. Повідомлення керівників також не завжди легкі для розуміння; адаптивність стилю спілкування – одна з найслабших сторін. Лише 50% підлеглих вважають, що їхні керівники уважно слухають, а щодо розуміння їхніх запитань та проблем, лише 37,5% згодні. Конструктивний зворотний зв'язок – найбільш критична проблема, адже більше 60% підлеглих незадоволені якістю або наявністю конструктивного зворотного зв'язку від своїх керівників. Це прямо суперечить 100% самооцінці менеджерів у цьому аспекті. Лише 25% підлеглих відчувають повну свободу у висловленні думок, а 50% вагаються або не згодні.

6. На підприємстві відсутні програми навчання або тренінги, спрямовані на розвиток комунікативних навичок менеджерів, що підтверджено

негативними відповідями всіх керівників. Менеджери самі ідентифікують ключові потреби у розвитку, які значною мірою збігаються з виявленими «розривами» та викликами зовнішнього середовища: комунікація в кризових ситуаціях; розвиток навичок переговорів; управління конфліктами.

На основі проведеного теоретичного та практичного дослідження з метою розвитку комунікативної компетентності менеджерів підприємства було запропоновано наступне:

1. Впровадження моделі «Радикальна відвертість», яка базується на особистій турботі та прямому виклику, створить культуру відкритого, чесного та конструктивного зворотного зв'язку. Це сприятиме швидкому розвитку співробітників, поглибленню довіри між менеджерами та підлеглими та загальному покращенню психологічного клімату в колективі.

2. Цілеспрямована навчальна програма «Комунікативна компетентність менеджера: сучасні інструменти ефективного спілкування» (12 год. протягом 4 тижнів), яка охоплює ключові напрямки:

Базові принципи ділової комунікації. Роль комунікації в управлінні, структура та самооцінка комунікативної компетентності.

Адаптивне спілкування. Типологія співрозмовників (DISC/MBTI) та адаптація стилю комунікації до ситуації й особистості.

Активне слухання та емоційний інтелект. Техніки слухання, розпізнавання емоцій та подолання перешкод у розумінні.

Ефективний зворотний зв'язок. Освоєння моделей (SBI, COIN, BOOST, Радикальна відвертість) для конструктивного надання фідбеку.

Кризова комунікація. Навички спілкування в умовах змін, стресу та опору, а також принципи «антикризового» діалогу, що є надзвичайно актуальним у сучасних умовах.

Переговори та конфлікт-менеджмент. Розвиток навичок командних переговорів та конструктивного вирішення конфліктів з використанням прийомів «win-win».

Запропоновані форми контролю (анкетування, індивідуальні кейси,

самооцінка змін) забезпечать ефективність навчання та дозволять відстежувати динаміку розвитку комунікаційних навичок.

3. Програма супроводжується рекомендованою літературою (як паперовою, так і електронною, з кошторисом у 3,2 тис. грн), практичними картками «Що сказати у складних ситуаціях» та шаблонами зворотного зв'язку, що стимулюватиме менеджерів до постійного самовдосконалення.

4. Особливий акцент на кризових комунікаціях дозволить підприємству ефективно реагувати на виклики, зменшувати паніку та підвищувати згуртованість колективу в умовах невизначеності та стресу, зберігаючи моральний дух співробітників. Запропоновані головні аспекти кризової комунікації, які покликані запобігти конфліктам та сприяти ефективній взаємодії, співпраці в кризових обставинах.

5. Загальні одноразові витрати на навчальну програму та навчальну бібліотеку становлять 23 тис. грн. Прогнозована сумарна потенційна економія та вигода за рік (71,76 тис. грн) значно перевищує ці витрати, забезпечуючи швидку окупність інвестицій. Соціальний ефект полягає у формуванні більш довірчої, прозорої та стійкої корпоративної культури, що дозволить підприємству ефективніше функціонувати в умовах сучасних викликів, підвищити продуктивність праці та значно зміцнити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.