

УДК 316.77:316.343-057.17

DOI <https://doi.org/10.30970/PS.2025.26.10>

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ЗДІБНОСТЕЙ КЕРІВНИКА

Роксолана Карпінська

*Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького,
вул. Пекарська, 69, м. Львів, Україна, 79010
e-mail: k_roksa@ukr.net*

Валентин Беляк

*Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького,
вул. Пекарська, 69, м. Львів, Україна, 79010
e-mail: vbelyak@gmail.com*

У сучасному світі ефективна комунікація є основою успішного управління. Керівники, які володіють високим рівнем комунікативних здібностей, здатні ефективно взаємодіяти з підлеглими, партнерами та клієнтами, що сприяє досягненню організаційних цілей. В умовах трансформаційної економіки та нестабільності, включаючи воєнний стан, комунікативні здібності стають критично важливими для професійної діяльності керівників. Наукові дослідження показують, що понад 70% проблем в організаціях пов'язані з неефективною комунікацією, що підкреслює актуальність розвитку комунікативних навичок у керівників.

Теоретичний аналіз у роботі охоплює сутність комунікативних здібностей та компетентності керівника, структуру комунікативної компетентності, основні комунікативні бар'єри. Розглянуті шляхи самовдосконалення керівника у сфері комунікацій, включаючи розвиток емоційного контролю, соціальної перцепції та здатності до рефлексії власних дій. Доведено, що впровадження тренінгових програм у систему корпоративного навчання сприяє формуванню довірчого клімату, підвищенню відповідальності та покращенню командної взаємодії. Комунікативна компетентність розглядається не лише як професійна риса, а як стратегічний ресурс організації, який впливає на прийняття управлінських рішень, профілактику конфліктів та підтримку мотивації персоналу.

Проведений експеримент із застосуванням соціально-психологічного тренінгу показав значне підвищення комунікативної продуктивності та лідерських якостей, активацію особистісного потенціалу та поліпшення взаємодії в колективі. Формування комунікативної компетентності є ключовим фактором успіху керівника і забезпечує стабільність та ефективність роботи організації.

Ключові слова: керівник, менеджер, комунікативні здібності, комунікативна компетентність, соціально-психологічний тренінг (СПТ), комунікативний потенціал, комунікативні бар'єри, лідерські здібності.

Актуальність проблеми. У сучасному світі управління організаціями стає все більш складним через швидкі зміни в технологіях, глобалізацію та зростання ролі людського фактора. Керівник, як ключова фігура в організації, витрачає до 90% свого робочого часу на комунікацію: переговори, мотивацію персоналу, вирішення конфліктів та обмін інформацією. Відсутність розвинених комунікативних здібностей призводить до помилок у прийнятті рішень, зниження продуктивності команди та зростання конфліктів. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах цифрової трансформації та віддаленої роботи комунікація стає критичним фактором успіху. Згідно з дослідженнями, ефективна комунікація може підвищити продуктивність команди на 25%.

Крім того, сучасний менеджер має вміти адаптуватися до різних стилів спілкування, враховувати емоційний стан працівників та підтримувати психологічну атмосферу в колективі. Формування комунікативних здібностей передбачає розвиток навичок активного слухання, емпатії, переконання та ведення діалогу, що є запорукою успішного управління та лідерства.

Аналіз останніх публікацій на тему дослідження. Останні дослідження в галузі психології управління акцентують увагу на ролі комунікативних здібностей як основи лідерства та ефективного менеджменту. Професор Жигайло Наталія Ігорівна у своїй роботі "Роль комунікативних та лідерських здібностей у професійній діяльності менеджера" розглядає комунікативні здібності як інтегральну якість особистості, що синтезує культуру спілкування та професійні навички. Авторка аналізує моделі розвитку лідерських здібностей, бар'єри комунікації та ефективність соціально-психологічних тренінгів.

Серед сучасних публікацій також варто відзначити роботу Л. Федоришиної, де обґрунтовано необхідність удосконалення комунікативних навичок керівників для формування комунікативної компетентності. Дослідження Т. Гнатюк акцентує на розвитку комунікативних здібностей через зворотний зв'язок та тренінги. Зарубіжні автори, як П. Друкер у "Ефективному менеджері", підкреслюють, що комунікація є ключем до лідерства, а Д. Гоулман у "Емоційному інтелекті" пов'язує комунікацію з емоційною компетентністю. Експериментальне підтвердження цих теоретичних положень знайшло відображення у роботах, присвячених соціально-психологічному тренінгу (СПТ). Дослідження Н. Жигайло та З. М. Гоменюк емпірично доводять, що соціально-психологічний тренінг є найефективнішим методом для розвитку комунікативних та лідерських вмінь, слугуючи засобом для набуття навичок міжособистісного спілкування та подолання комунікативних бар'єрів. Ці роботи створюють методологічну базу для розробки цільових тренінгових програм, спрямованих на підвищення професійної компетенції управлінців.

Формулювання мети. Мета дослідження - теоретично обґрунтувати комунікативну компетентність як інтегральну якість особистості менеджера та експериментально підтвердити ефективність соціально-психологічного тренінгу у формуванні необхідних комунікативних здібностей.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: визначити та розкрити сутність поняття комунікативних здібностей та компетентності менеджера; проаналізувати структурні компоненти комунікативної компетентності; класифікувати основні комунікативні бар'єри, що виникають у професійній діяльності менеджера; обґрунтувати соціально-психологічний тренінг як провідний метод формування комунікативних здібностей та розробити його програму; представити результати емпіричного дослідження рівня розвитку комунікативних здібностей у менеджерів до і після проведення тренінгу.

Виклад основного матеріалу. У сучасному розумінні, керівник - це менеджер або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження приймати рішення в області конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує в ринкових умовах.

У контексті управління, комунікативну здатність керівника визначають як інтегральну якість його особистості. Вона синтезує загальну культуру спілкування зі специфічними проявами, необхідними у професійній управлінській діяльності, що дозволяє позначити її як особистісно-професійну комунікативну здібність. Комунікативні здібності керівника - це комплекс індивідуально-психологічних особливостей, що забезпечують здатність ефективно обмінюватися інформацією і налагоджувати взаємодію з іншими людьми.

Зазвичай до складу комунікативних умінь керівника відносять вміння слухати, говорити зрозуміло, враховувати невербальні сигнали співрозмовника, формулювати меседжі з урахуванням специфіки аудиторії, а також емоційну стійкість і толерантність. У цілому,

комунікативні здібності менеджера реалізуються у володінні як вербальними засобами (мовлення, стилістика, ділове письмо), так і невербальними (жестикуляція, міміка, інтонація), а також у здатності будувати довіру та взаєморозуміння.

Структура комунікативної компетентності. Комунікативна компетентність розглядається як складний структурний феномен, що містить ціннісно-мотиваційні, когнітивні та операційно-навичкові складові. Компетентність охоплює установки, соціально-психологічні стереотипи, ролі та цінності. Структура комунікативної компетентності має включати такі ключові елементи: орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, здатність ефективно взаємодіяти з оточенням, що базується на розумінні себе та інших, адекватну орієнтацію в ситуації та власному психологічному потенціалі, а також внутрішні засоби регуляції комунікативних дій.

Когнітивний компонент охоплює знання про управлінське спілкування, його види, фази, закономірності розвитку, а також інформацію про комунікативні методи та засоби впливу. На практиці це виявляється у здатності давати соціально-психологічний прогноз комунікативної ситуації та чітко формулювати думки, не допускаючи семантичних бар'єрів.

Операційно-навичковий компонент - це здатність встановлювати і підтримувати контакти, володіти вербальними та невербальними засобами, керувати емоціями, зацікавлювати слухачів та вести переговори. Висока комунікативна продуктивність менеджера виражається в умінні соціально-психологічно програмувати процес спілкування, спираючись на своєрідність ситуації, та здійснювати управління цими процесами. Ключовими тут є навички активного слухання, забезпечення двонаправленого зворотного зв'язку та регулювання інформаційних потоків.

Особистісно-ціннісний компонент відображає готовність і вміння будувати контакт, толерантність, емпатію та прагнення до лідерства (екстравертованість). Критерієм сформованості цього компонента є особливості професійно-комунікативного самовизначення, наявність професійно-важливих комунікативних якостей та готовність до самоуправління у спілкуванні. Саме цей компонент дозволяє менеджеру створювати атмосферу доброзичливості, взаєморозуміння та довіри.

Таблиця 1

Структурні компоненти комунікативної компетентності керівника

Компонент	Зміст та характеристики	Прояви в управлінській діяльності
Когнітивний (знання)	Знання про управлінське спілкування, його види, фази, комунікативні моделі та засоби впливу	Прогноз комунікативної ситуації; чітке формулювання думок
Операційно-навичковий (уміння)	Здатність встановлювати та підтримувати контакти, володіти вербальними/невербальними засобами, керувати емоціями, вести переговори	Активне слухання; надання зворотного зв'язку; управління конфліктами
Особистісно-ціннісний (установки)	Мотивація до спілкування (екстравертованість), толерантність, емпатія, прагнення до лідерства	Здатність до самоуправління у спілкуванні; створення атмосфери доброзичливості, взаєморозуміння, довіри

Фактори, що впливають на розвиток комунікативних навичок керівника. На розвиток комунікативних навичок керівника впливають різні фактори, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 1).



Рис. 1. Фактори формування і розвитку комунікативних навичок керівника

Внутрішні (особистісні) фактори пов’язані з особистістю керівника і до них відносно наступні: самоусвідомлення і саморефлексія: здатність аналізувати власний стиль комунікації та його вплив на інших; рівень емоційного інтелекту: уміння розуміти власні емоції та управляти ними, а також емоціями інших людей (підлеглих, колег, партнерів, стейкхолдерів); рівень освіти і культури: освіта, загальний кругозір та обізнаність в особливостях культури впливають на здатність до взаємодії з різними аудиторіями; характер і темперамент: врівноваженість, стресостійкість та відкритість до людей сприяють ефективній комунікації; мотивація до розвитку: бажання вдосконалювати свої навички через навчання та практику

До зовнішніх факторів відносимо міжособистісні фактори (вірніше, міжособистісне оточення), організаційні, соціальні та професійні фактори. Розглянемо їх детальніше: міжособистісні фактори: взаємодія з різними типами особистостей у колективі, вміння враховувати інтереси зацікавлених сторін; організаційні фактори: підтримка відкритої комунікації, довіри та взаємодії в організації, доступ до навчальних ресурсів: тренінги, семінари, коучинг та інші форми підвищення кваліфікації; соціальні фактори: сучасне середовище вимагає від керівника прозорості, відкритості та толерантності у спілкуванні, вміння враховувати національні, регіональні та професійні відмінності в спілкуванні; професійні фактори (особливості професії): практика комунікації в різних ситуаціях (переговори, вирішення конфліктів, публічні виступи), роль і рівень відповідальності, стиль управління.

Варто зазначити, що комунікативні навички не є вродженими дарами, а здобуваються і вдосконалюються упродовж професійної діяльності через цілеспрямовану практику і самоаналіз.

Комунікативні бар’єри в роботі керівника. На шляху комунікативного процесу можуть виникнути чинники, які здатні перервати або ж стати бар’єрами ефективних комунікацій. Такі «гальмівні чинники» розділяють на два класи: індивідуальні та організаційні бар’єри.

Таблиця 2

Бар’єри ефективних комунікацій

Індивідуальні бар’єри	Організаційні бар’єри
Суперечливість або невідповідність жестів	Семантика
Довіра до джерела інформації	Статус або владні відмінності
Змушування до комунікації	Різне сприйняття
Погане вміння слухати	Перешкоди
Упередження до чогось	Перевантаження

Крім того, дослідники виділяють бар'єри, пов'язані з інтерактивною складовою спілкування, що особливо актуально під час переговорів. До них належать недостатнє обмірковування цілей та задач перед переговорами, відсутність чіткої програми, а також орієнтація партнера виключно на власні інтереси, що блокує спільний пошук рішення.

Методи формування комунікативних здібностей. Найефективніший метод для покращення комунікативних вмінь і набуття навичок міжособистісного спілкування — це соціально-психологічний тренінг (СПТ). Феномен СПТ полягає в тому, що він забезпечує таку підготовку, яка відповідає вимогам сучасного життя, оскільки базується на принципі активності: учасники засвоюють нове шляхом власних активних зусиль, реально включаючись в інтенсивну групову взаємодію. Тренінг розглядається як багатофункціональний метод впливу з метою навчання, розвитку професійно важливих якостей та властивостей.

Розрізняють два класи форм соціально-психологічного тренінгу:

1. Класи, орієнтовані на розвиток спеціальних умінь (наприклад, уміння вести дискусію, розв'язувати конфлікти)
2. Класи, орієнтовані на поглиблення досвіду аналізу ситуації спілкування, підвищення адекватності аналізу себе, партнера зі спілкування.

На думку психологів, головний принцип тренінгу - кожний засвоює нове тільки шляхом власних активних зусиль.

Крім тренінгових методів, зазначених вище, виділяють такі: Методи, спрямовані на розвиток соціальної перцепції. За допомогою спеціально розроблених вправ учасники одержують вербальну й невербальну інформацію про те, як їх сприймають інші люди, наскільки є точним їхнє власне самоприйняття. Вони оволодівають навичками глибокої рефлексії та інтерпретації об'єкта сприймання. Метод тілесно-орієнтованої психотерапії. Основними методами цієї групи виступають такі: метод Фельденкрайса, метод Александера, структурна інтерпретація (рольфінг), первинна терапія, які історично пов'язані з терапевтичними методами Вільгельма Райха (1949), а також східними методами (хатха-йога, тайчі, айкідо). Медитативні техніки, також варто віднести до тренінгових методів, оскільки досвід показує доцільність і ефективність їх використання в процесі групової роботи. Найчастіше цими техніками послуговуються для того, щоб навчити учасників груп фізичному й чуттєвому розслабленню (релаксації), вмінню позбавлятися зайвого психічного напруження, стресових станів, унаслідок чого розвиваються навички автосугестії та закріплюються способи саморегуляції. Найефективнішою медитацією вважається трансцендентальна техніка Т. Махаріші. Музична терапія. Цей метод може зняти втому, напруження в учасників тренінгу. Танцювальні вправи. Вони можуть бути використані для того, щоб зняти фізичну втому та згуртувати групу. Ці вправи дають змогу швидше встановлювати творчий зв'язок з іншими членами групи, долати бар'єри. Метою танцювальної терапії є спільна робота, гра й досліди в ритмічних діях, експериментування з жестами, позами і рухами, невербальне спілкування з партнером, що служить створенню глибокого групового досвіду.

Успіх соціально-психологічного тренінгу залежить від суворого дотримання принципів, серед яких ключові: Принцип активності: Реальне включення кожного члена групи у взаємодію. Принцип персоніфікації висловлювань: Фокусування на самопізнанні та самоаналізі, що допомагає навчитися брати відповідальність на себе. Принцип щирості й відкритості та довірливого спілкування: Сприяє одержанню чесного зворотного зв'язку і психологічно зрівнює членів групи, часто через прийняття єдиної форми звертання на "ти". Конфіденційність: Створення атмосфери психологічної безпеки, що є необхідною умовою для саморозкриття.

Шляхи самовдосконалення менеджера у сфері комунікацій. Хоча соціально-психологічний тренінг є потужним каталізатором, розвиток комунікативної компетент-

ності не може обмежуватися формальним навчанням; він має бути неперервним процесом самовдосконалення. Самовдосконалення управлінця у сфері комунікацій передбачає планомірну роботу над внутрішніми ресурсами та постійну рефлексію. Виділяють такі пріоритетні напрямки самовдосконалення: Розвиток саморегуляції та емоційного контролю: Ефективна комунікація неможлива без уміння керувати своїм психічним станом. Менеджер має розвивати здібність до самоуправління у спілкуванні, що включає емоційний самоконтроль та критичність мислення. Поглиблення соціальної перцепції: Робота над умінням глибокої рефлексії та точної інтерпретації об'єкта сприймання дозволяє адекватно орієнтуватися як у власному психологічному потенціалі, так і в потенціалі партнера. Застосування принципів СПТ у повсякденній практиці: Менеджер повинен свідомо використовувати такі принципи, як щирість, відкритість та персоніфікація висловлювань (фокусування на власних почуттях, а не на оцінках іншої людини). Цей підхід допомагає брати відповідальність на себе і створює довірливий клімат у колективі. Моделювання та досвід: Опанування комунікативної сфери відбувається шляхом не лише безпосередньої взаємодії, але й опосередковано — через запозичення засобів аналізу комунікативних ситуацій із культурного середовища (література, кіно, театр).

Самовдосконалення менеджера у сфері комунікацій є ключем до підтримки високого рівня комунікативної продуктивності, що дозволяє не тільки досягати цілей, але й забезпечувати взаємне особистісне зростання у процесі спілкування.

Програма соціально-психологічного тренінгу як інструмент розвитку комунікативних умінь. Розроблена програма тренінгу розвитку комунікативних здібностей керівників базується на адаптованих вітчизняних і зарубіжних технологіях групової роботи, структурованих відповідно до класичних фаз СПТ: розминка, основний зміст та завершення.

Мета програми: Системний розвиток комунікативних та лідерських вмінь, підвищення комунікативної продуктивності, формування навичок активного слухання та ефективного додання міжособистісних і організаційних комунікативних бар'єрів.

Таблиця 3

Програма соціально-психологічного тренінгу

Етап (фаза)	Тривалість	Мета та зміст	Ключові вправи	Навички, що формуються
Розминка	10%	Створення дружньої атмосфери та зниження збентеженості	«Взаємна презентація», «Посмішка по колу», «Сигнал», «Дискусія за правилами»	Встановлення контакту, зняття напруги, згуртування
Основний зміст	70%	Два основні блоки: 1) Самопізнання та формування адекватної самооцінки; 2) Розвиток комунікативних вмінь	На самопізнання: «Я реальне» і «Я ідеальне». На вміння слухати: «Чи вміємо ми слухати?», «Розмова через скло». На взаємодію/довіру: «Сіамські близнюки», «Тінь»	Корекція самооцінки, навички активного та емпатійного слухання, управління невербальною комунікацією, емоційний самоконтроль
Інтеграційний (завершення)	20%	Закріплення здобутих вмінь, підбиття підсумків, окреслення шляхів подальшої роботи над собою	Вправа «Валіза», «Комплімент»	Планування саморозвитку, об'єктивний зворотний зв'язок, усвідомлення особистісного зростання

Ця програма спрямована на забезпечення цілісного розвитку, що є запорукою успіху менеджера, оскільки включає вміння будувати правильні взаємовідносини, долати перепони, мати адекватне уявлення про себе та керувати своїм емоційним станом.

Емпіричне дослідження комунікативних умінь менеджерів. Проведений аналіз основних підходів до вивчення психологічних особливостей розвитку комунікативних умінь керівників, його чинників та особливостей його розвитку визначили потребу проведення спеціального емпіричного вивчення цього феномену у сучасних менеджерів. В якості досліджуваних виступали керівники медичних установ м. Львова. Кількість 50 досліджуваних, з них 34 жінки та 16 чоловіків, віком від 25 до 30 років.

Результати дослідження. Для емпіричного підтвердження актуальності проблеми та ефективності запропонованого тренінгу було проведено дослідження рівня розвитку комунікативних умінь керівників. На початковому етапі діагностика, проведена серед досліджуваних менеджерів, виявила наступний розподіл за рівнями розвитку комунікативних умінь:



Як видно з наведених даних, переважна більшість досліджуваних керівників має середній (58,7% від загальної кількості респондентів) і низький (23,1% досліджуваних) рівень розвитку комунікативних умінь. І лише 18,2% досліджуваних керівників були віднесені до групи з високим рівнем розвитку комунікативних умінь.

Згідно з отриманими даними, рівень комунікативних і організаторських здібностей у досліджуваних керівників є не високим, такі керівники не прагнуть до спілкування, почувають себе скuto в новому колективі, мають труднощі в установленні контактів з людьми, важко переживають образи, прагнуть запобігати прийняття самостійних рішень.

З метою оптимізації комунікативних умінь була застосована програма соціально-психологічного тренінгу. На кінцевому етапі дослідження проведено повторну діагностику, що дозволило здійснити експериментальну перевірку ефективності СПТ. Результати чітко засвідчили, що внаслідок проведення тренінгу рівень розвитку комунікативних та лідерських здібностей суттєво зріс.



Аналіз результатів підтвердив, що СПТ активізував процес самопізнання, розширив можливості встановлення контакту в різних ситуаціях спілкування, і, найголовніше, сприяв формуванню навичок позитивного впливу на інших та набуттю навичок активного слухання. Найбільш значуще зростання спостерігається у групі з високим рівнем, що свідчить про успішну активацію комунікативного потенціалу, який дозволяє швидко орієнтуватися у важких ситуаціях та приймати самостійні рішення. Таким чином, тренінг сприяв корекції як операційно-навичкового, так і особистісно-ціннісного компонентів компетентності.

Висновки. Проблема розвитку комунікативних здібностей керівника є надзвичайно актуальною в сучасних умовах, коли успіх організації значною мірою залежить не лише від професійних знань керівника, а й від його здатності ефективно взаємодіяти з людьми. Комунікація виступає основним інструментом управління, адже саме через слово керівник здійснює вплив, координує діяльність, вирішує конфлікти та формує команду. Аналіз теоретичних джерел показав, що комунікативна компетентність включає не лише культуру мовлення, але й уміння слухати, розуміти емоційний стан співрозмовника, будувати довірливі стосунки та адаптувати стиль спілкування до різних ситуацій.

Важливо підкреслити, що комунікативні бар'єри, які виникають у процесі професійної діяльності керівника, можуть істотно знижувати ефективність прийняття рішень і створювати напруження в колективі. Тому розвиток умінь діалогічної взаємодії та попередження непорозумінь є невід'ємною умовою формування професійної майстерності. Дослідження підтверджують, що соціально-психологічний тренінг (СПТ) є одним із найрезультативніших методів удосконалення комунікативних здібностей, оскільки дозволяє учасникам через практичні вправи, рольові ігри та рефлексію опановувати не лише техніку спілкування, а й уміння керувати власним емоційним станом.

Підсумовуючи, можна зазначити, що успішний керівник — це не лише організатор процесів, але насамперед лідер, здатний до діалогу, підтримки та натхнення інших. Саме володіння сучасними комунікативними інструментами забезпечує стабільність у колективі, підвищує ефективність управління та сприяє стратегічному розвитку організації.

Список використаної літератури

1. Жигайло Н. Роль комунікативних та лідерських здібностей у професійній діяльності менеджера [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/6786/6795>
2. Гоменюк З. М. Розвиток комунікативних вмінь як умова успішної професійної діяльності сучасних менеджерів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/10_.pdf
3. Федоришина Л. Удосконалення комунікативних навичок керівника як запорука успішного управління [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/VKNU-ES-2025-N1\(338\)-16.pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/VKNU-ES-2025-N1(338)-16.pdf)
4. Камінська А. В., Волинець Н. В. Формування комунікативних умінь менеджера [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=Znpkhist_2013_1_25
5. Лигун Н. В., Літовка А. А. Психологічні чинники розвитку комунікативної компетенції працівників підрозділів кадрового забезпечення ОВС [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=urpp_2015_2_13

6. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/yaczura-v.v.-zhuk-o.p.-2008-menedzhment.pdf>

CONTENT AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF A PROGRAM FOR DEVELOPING MANAGERS' COMMUNICATIVE SKILLS

Roksolana Karpinska

*Lviv Danylo Halytsky National Medical University,
69, Pekarska str., Lviv, Ukraine, 79000
e-mail: k_roksa@ukr.net*

Valentyn Beliak

*Lviv Danylo Halytsky National Medical University,
69, Pekarska str., Lviv, Ukraine, 79000
e-mail: vbelyak@gmail.com*

In the modern world, effective communication is the basis of successful management. Managers who have a high level of communication skills are able to effectively interact with subordinates, partners and clients, which contributes to the achievement of organizational goals. In the conditions of a transformational economy and instability, including martial law, communication skills become critically important for the professional activities of managers. Scientific research shows that more than 70% of problems in organizations are associated with ineffective communication, which emphasizes the relevance of developing communication skills in managers. The theoretical analysis in the work covers the essence of communication skills and competence of a manager, the structure of communication competence, and the main communication barriers. The ways of self-improvement of a manager in the field of communications are considered, including the development of emotional control, social perception and the ability to reflect on one's own actions. It has been proven that the implementation of training programs in the corporate training system contributes to the formation of a climate of trust, increased responsibility and improved team interaction. Communicative competence is considered not only as a professional trait, but as a strategic resource of the organization, which affects the adoption of managerial decisions, conflict prevention and support for staff motivation.

The experiment conducted with the use of socio-psychological training showed a significant increase in communicative productivity and leadership qualities, activation of personal potential and improvement of interaction in the team. The formation of communicative competence is a key factor in the success of a manager and ensures the stability and efficiency of the organization.

Key words: manager, manager, communicative abilities, communicative competence, socio-psychological training (SPT), communicative potential, communicative barriers, leadership abilities.

Дата першого надходження рукопису до видання: 20.10.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 24.11.2025

Дата публікації: 26.12.2025