

САЗОНОВА Тетяна Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0003-1454-5135>
 СТОЛЯРОВА Анастасія Станіславівна, здобувачка вищої освіти, Полтавський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0009-0009-3695-9110>
 СЕНКЕВИЧ Маргарита Юріївна, здобувачка вищої освіти, Полтавський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0009-0008-1045-6091>

РОЛЬ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

Сазонова Т. О., Столярова А. С., Сенкевич М. Ю. Роль розвитку комунікаційної компетентності менеджера в системі підвищення ефективності управління персоналом в умовах сучасності.

У статті визначено та обгрунтовано ключову роль розвитку комунікаційної компетентності менеджера у системі підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах, а також акцентована увага на критичній значущості антикризових комунікацій, управління конфліктами та комунікації складних рішень як інтегральних складових цієї компетентності в контексті поточних викликів. Доведено, що комунікаційна компетентність менеджера є фундаментальною для успішного виконання управлінських функцій, оскільки вона пронизує всі аспекти взаємодії та безпосередньо впливає на точність виконання завдань та досягнення організаційних цілей. Обгрунтовано, що в умовах невизначеності та ризиковості, особливо спричинених воєнною агресією та кризовими явищами, критично зростає роль антикризових комунікацій, здатність до ефективного управління конфліктами та комунікації складних рішень. Деталізовано складові антикризової комунікації, включаючи завчасну підготовку каналів зв'язку, негайне реагування, надання достовірної та послідовної інформації, необхідність координації між комунікаторами, прояв емпатії до персоналу та забезпечення двостороннього зворотного зв'язку. Наукова новизна полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад комунікаційної компетентності менеджера шляхом інтеграції аспектів антикризових комунікацій, управління конфліктами та комунікації складних рішень у її структуру як ключових елементів, актуальних для функціонування підприємств у сучасних українських реаліях. Запропоновано розширене бачення ролі комунікаційної компетентності як стратегічного ресурсу для забезпечення психологічного комфорту персоналу та організаційної стійкості в умовах зовнішніх шоків.

Ключові слова: комунікаційна компетентність, менеджер, управління персоналом, антикризові комунікації, конфлікт-менеджмент.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Комунікативна компетентність менеджера є важливим фактором для успішного виконання ним його функцій та досягнення цілей підприємства. Її виняткове значення пов'язано з тим, що саме комунікація пронизує всі аспекти управлінської діяльності, а від її ефективності залежить повнота та точність виконання поставлених завдань. Комунікативна компетентність передбачає здатність ефективно та доречно спілкуватися з різними людьми, використовуючи 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. Таким чином, здобуття цієї компетентності та її розвиток є важливим для забезпечення ефективності менеджменту, особливо у сучасних умовах невизначеності та ризиковості середовища функціонування вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми комунікативної компетентності є, безумовно, актуальними та багатогранними. В сучасних дослідженнях вона розглядається як ключовий елемент професіоналізму у менеджменті, зокрема Чередниченко В., Бучинська Т., Діба О., Мазник Л.,

Тейзе Є. акцентують увагу на комунікативному менеджменті як ключовому елементі стратегії розвитку підприємства; аналізують комунікативну компетентність як складову професійності менеджера та культури управління. Карпенко О. та Межуєва І. розглядають теоретичні засади формування комунікативної компетентності, що є універсальними для будь-якої професійної діяльності; Матюхнюк Л. та Гальчевська Н. підкреслюють значення рефлексії для професійного розвитку, що є важливою складовою самовдосконалення менеджера; дослідження Никитюка Б. доводять важливість комунікативних навичок, ефективної взаємодії для результативного та ефективного управління. Дослідження підтверджують, що ефективна комунікація є невід'ємною частиною розвитку підприємства, фундаментальною навичкою для сучасного менеджера, яка впливає на всі аспекти його діяльності – від стратегічного планування до повсякденної взаємодії з командою та партнерами. У сучасному бізнес-середовищі, яке часто стикається з непередбачуваними подіями, економічними та соціальними кризами або внутрішніми

конфліктами, здатність менеджера ефективно комунікувати є життєво важливою. Це включає: антикризові комунікації, управління конфліктами через комунікацію, комунікацію складних рішень – саме цим векторам комунікаційної компетентності, на наш погляд необхідно наразі приділити більше уваги.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначити роль комунікативної компетентності та її ролі у забезпеченні підвищення ефективності менеджменту в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 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, її інтерпретують як систему професійних навичок та вмінь, професійної придатності, професійних потреб, професійної задоволеності та професійного успіху [1, с. 190–191].

Комунікативну компетентність менеджера також можна визначити наступним чином (рис. 1).



Рис. 1. Підходи до розуміння комунікативної компетентності. Джерело: сформовано на основі [2].

Отже, комунікативну компетентність можемо інтерпретувати як здатність особистості, що включає комплекс умінь, навичок, знань, які дозволяють їй обирати

правильні висловлювання відповідно до норм поведінки в конкретних ситуаціях взаємодії з іншими.

Комунікація та взаємодія менеджерів (як ключові елементи їх професійної компетентності) включають [3]:

- 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, уміння 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).

Оволодіння менеджерами комунікативною компетентністю сприяє відповідності вимогам сучасного менеджменту. Керівники різних рівнів відповідно до встановлених вимог до ефективного управління мають (рис. 2).

Враховуючи складність вітчизняних умов життя та функціонування підприємств, організацій, пов'язаних з воєнною агресією проти України, дестабілізацією внаслідок цього економічної та соціальної систем, що негативно, а подекуди і 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. 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 (рис. 3) та розглянемо складові антикризової комунікації [6–8]. Надзвичайно важливо завчасно ідентифікувати та підготувати канали для оперативного розповсюдження інформації та двостороннього спілкування.

Таблиця 1

Складові комунікативної компетентності як системно-інтегруючого процесу

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-програмувальний	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

Джерело: сформовано на основі [4]

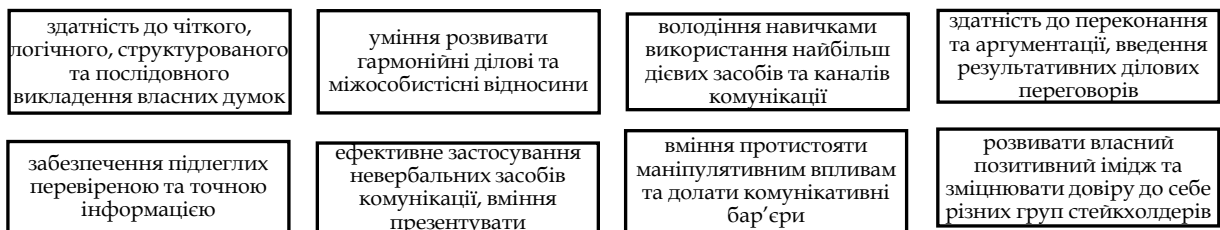


Рис. 2. Обов'язкові складові комунікативної компетентності керівників

Джерело: розроблено на основі [5].



Рис. 3. Логіка організації антикризової комунікації, рекомендована для підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [9].

Менеджери мають підтримувати актуальність контактних даних усіх співробітників та мати декілька альтернативних способів зв'язку для забезпечення безперервності комунікації. Також 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 кризи ідентифіковано, менеджмент 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, менеджерам слід надавати точну та вичерпну інформацію, що дозволить персоналу адекватно обговорювати ситуацію.

В умовах невизначеності комунікаційні зусилля мають бути спрямовані на усунення нечіткості, а не її 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 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. Варто приділяти зусилля для забезпечення високого рівня 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 застаеть працівників у найбільш вразливому стані. Двостороння комунікація формує основу довірчих відносин. Саме менеджеру 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.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Комунікативна компетентність менеджера є критично важливою для успішного виконання функцій, досягнення цілей підприємства та пронизує всі аспекти управлінської діяльності. У сучасних умовах невизначеності та ризиковості, особливо в Україні через воєнну агресію, навички кризових комунікацій для менеджерів стають життєво важливими. Антикризова комунікація вимагає завчасного визначення каналів зв'язку, негайного реагування, своєчасного надання достовірної та послідовної інформації, прояву співчуття до персоналу та забезпечення двостороннього обміну інформацією. Ефективна комунікація у кризові періоди є потужним інструментом для згуртованості та взаєморозуміння в колективі, що загалом забезпечує психологічний комфорт для персоналу, якого так сьогодні не вистачає.

Література.

1. Шевчук Т., Сидельник О. Практична підготовка студентів вищих навчальних закладів як невід'ємна детермінанта формування їхніх професійних компетенцій. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27(2). С. 189-193.
2. Бучинська Т. В., Шумська С. Є. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів засобом соціально-психологічного тренінгу. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна"*. 2012. № 5. С. 26-28. URL: <https://surl.li/rmftpe>.
3. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.
4. Ляшенко І. В. Компонентний аналіз комунікативної компетентності майбутніх юристів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2014. № 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/231769651.pdf>.
5. Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу : затв. Наказом Національного агентства України з питань державної служби 15.01.2021 № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.
6. Жогола А. Кризова комунікація: практичні поради для успішного спілкування з колегами. 2023. URL: https://cases.media/en/article/krizova-komunikaciya-praktichni-poradi-dlya-uspishnogo-splukuvannya-z-kolegami?srsltid=AfmBOoPX0HYec5uM-8A2yARxO90sp3o8lhL_8MqBXj9NA9tvyoFR1w2.
7. Криницька А. Правила комунікації у кризових ситуаціях. Вебпортал Вокс Україна. 2022. URL: <https://surl.li/amsrbb>.
8. Haupt B. The use of crisis communication strategies in emergency management. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 2021. 18(2). P. 125-150. URL: <https://doi.org/10.1515/jhsem-2020-0039>.
9. Фалович В. А. Міжнародний досвід застосування концепції «зелений» порт у контексті джерел фінансування розвитку морських портів України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/0.35774/rarrpsu2020.25.066>.

References.

1. Shevchuk, T., & Sidelnyk, O. (2017). Praktychna pidhotovka studentiv vyshchych navchal'nykh zakladiv yak nevid'iemna determinanta formuvannya yikhnikh profesinykh kompetentsii [Practical training of higher education students as an integral determinant of forming their professional competencies]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. Seriya ekonomichna*, no. 27(2), pp. 189-193.
2. Buchyns'ka, T. V., & Shums'ka, S. Ye. (2012). Formuvannya komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnikh menedzheriv zasobom sotsial'no-psykholohichnoho treninhu [Formation of communicative competence of future managers through socio-psychological training]. *Zbirnyk naukovykh prats' Khmel'nyts'koho instytutu sotsial'nykh tekhnolohii Universytetu "Ukraina"*, no. 5, pp. 26-28. Available at: <https://surl.li/rmftpe>.
3. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016). Pro zatverdzhennia Typovykh vymoh do osib, yaki pretenduiut' na zaiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii "A" : Postanova vid 22.07.2016 № 448 [On approval of the standard requirements for persons applying for civil service positions of category "A"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.
4. Liashenko, I. V. (2014). Komponentnyi analiz komunikatyvnoi kompetentsii maibutnikh yurystiv [Component analysis of communicative competence of future lawyers]. *Visnyk Natsional'noi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, no. 1. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/231769651.pdf>.
5. Natsional'ne ahentstvo Ukrainy z pytan' derzhavnoi sluzhby. (2021). Metodichni rekomendatsii shchodo okremykh pytan' vyznachennia spetsial'nykh vymoh do osib, yaki pretenduiut' na zaiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii "B" i "V", ta pidhotovky umov provedennia konkursu : Nakaz vid 15.01.2021 № 4-21 [Methodological recommendations on determining specific requirements for persons applying for civil service positions of categories "B" and "V"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.
6. Zhogola, A. (2023). Kryzova komunikatsiia: praktychni porady dlia uspishnogo spilkuвання z kolehamy [Crisis communication: practical advice for successful communication with colleagues]. Available at: https://cases.media/en/article/krizova-komunikaciya-praktichni-poradi-dlya-uspishnogo-splukuvannya-z-kolegami?srsltid=AfmBOoPX0HYec5uM-8A2yARxO90sp3o8lhL_8MqBXj9NA9tvyoFR1w2.
7. Krynytska, A. (2022). Pravila komunikatsii u kryzovykh sytuatsiakh [Rules of communication in crisis situations]. *Veportal Voks Ukraina*. Available at: <https://surl.li/amsrbb>.
8. Haupt, B. (2021). The use of crisis communication strategies in emergency management. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, vol. 18, no. 2, pp. 125-150. <https://doi.org/10.1515/jhsem-2020-0039>.
9. Falovych, V. A. (2022). Mizhnarodnyi dosvid zastosuvannia konceptsii "zelenyi" port u konteksti dzherel finansuvannia rozvytku mors'kykh portiv Ukrainy [International experience in applying the "green" port concept in the context of funding sources for the development of Ukrainian seaports]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44. <https://doi.org/0.35774/rarrpsu2020.25.066>.

Abstract.

Sazonova T., Stoliarova A., Senkevych M. The role of development of a manager's communication competence in the system of increasing the efficiency of personnel management in modern conditions.

In the article, the key role of a manager's communication competence in improving the effectiveness of human resource management in modern conditions is defined and substantiated. Emphasis is also placed on the critical importance of crisis communications, conflict management, and communicating complex decisions as integral components of this competence in the context of current challenges. To achieve this goal, a complex of general scientific research methods was used. Methods of analysis and synthesis were applied to generalize the theoretical foundations of communication competence and its significance in human resource management, as well as to form a holistic understanding of its components. A systemic approach allowed considering communication competence as an element of a broader human resource management system. Methods of deduction and induction were used to derive general principles of effective communication based on specific aspects and, conversely, to detail concrete manifestations of competence in various management situations. The comparative analysis enabled the comparison of different approaches to defining communication competence and its impact on management effectiveness. It is proven that a manager's communication competence is fundamental for the successful performance of managerial functions, as it permeates all aspects of interaction and directly affects the accuracy of task execution and the achievement of organizational goals. It is substantiated that in conditions of uncertainty and risk, especially those caused by military aggression and crisis phenomena, the role of anti-crisis communications, the ability to manage conflicts effectively, and the communication of complex decisions critically increases. The components of crisis communication are detailed, including preparation of communication channels, immediate response, provision of reliable and consistent information, the need for coordination among communicators, manifestation of empathy towards personnel, and ensuring two-way feedback. The scientific novelty lies in deepening the theoretical and methodological foundations of a manager's communication competence by integrating aspects of anti-crisis communications, conflict management, and the communication of complex decisions into its structure as key elements relevant to the functioning of enterprises in modern Ukrainian realities. An expanded vision of communication competence as a strategic resource for ensuring the psychological well-being of personnel and organizational stability in the face of external shocks is proposed. The research results provide managers and human resource specialists with practical recommendations for developing and improving communication competence. The developed principles of anti-crisis communication can be effectively implemented in personnel training and development processes, as well as in internal regulations of enterprises, to increase their readiness to respond to crises, manage conflicts effectively, and communicate complex management decisions successfully. This will contribute to increasing the overall effectiveness of human resource management and strengthening the organizational culture.

Key words: communication competence, manager, human resource management, crisis communications, conflict management.

Стаття надійшла до редакції 18.04.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Сазонова Т. О., Столярова А. С., Сенкевич М. Ю. Роль розвитку комунікаційної компетентності менеджера в системі підвищення ефективності управління персоналом в умовах сучасності. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 3. С. 87-90.

Sazonova T., Stoliarova A., Senkevych M. The role of development of a manager's communication competence in the system of increasing the efficiency of personnel management in modern conditions. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 3, pp. 87-90.

