DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-15-21
УДК 316.776.3:005.551

І.М. Царук, к.е.н., доц.
В.О. Ткачук, к.е.н., доц.
С.Б. Саннікова, ст. викладач
Державний університет «Житомирська політехніка»

Комунікативні навички лідера як чинник забезпечення ефективної командної взаємодії

В умовах загострення кризових тенденцій і конкуренції ефективне управління ресурсами суб'єктів господарювання, одним із яких є персонал, набуває особливого значення. Забезпечення ефективної командної взаємодії у цьому контексті є інструментом досягнення результативності та формування синергетичного ефекту. Своєю чергою важливим чинником впливу на ефективність командної взаємодії є рівень розвитку комунікативних навичок лідера, які є інструментом формування соціальної архітектури команди.

У статті визначено поняття та зміст комунікативних навичок лідера, обґрунтовано їх роль у діяльності суб'єкта господарювання в цілому та у забезпеченні ефективної командної взаємодії зокрема. З'ясовано, що під комунікативними навичками доцільно розуміти здатність лідера здійснювати комунікацію з метою досягнення поставлених цілей шляхом забезпечення ефективної командної взаємодії. Узагальнено основні компоненти комунікативних навичок лідера. З метою визначення критеріїв високого рівня розвитку комунікативних навичок лідера представлено низку принципів комунікації та вимог, які враховують прозорість та чіткість комунікацій, двосторонню комунікацію, адаптивність та швидкість, забезпечення та підтримку командної взаємодії, створення сприятливого психологічного клімату, інклюзивність, цифрову грамотність та емпатію. Визначено, що відповідність лідерської комунікації розглянутим принципам і вимогам забезпечить передумови для підвищення ефективності командної взаємодії та результативності командної роботи. Розглянуто типи комунікаційних стратегій лідера, а також чинники, що впливають на вибір конкретної комунікаційної стратегії.

Ключові слова: *комунікація; комунікативні навички; лідер; лідерство; лідерські комунікації; команда; командна взаємодія; комунікаційні стратегії.*

Актуальність теми. Персонал підприємства є одним з ключових його ресурсів та джерелом формування вагомих конкурентних переваг, що визначає важливість і практичну значущість розробки та використання дієвих методів і технологій управління у цій сфері. Проблематика забезпечення ефективності управління персоналом загострюється у контексті нестачі людських ресурсів, з якою зіштовхнулися українські підприємства в умовах повномасштабної війни з російською федерацією. Так, за даними опитування, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, у 2025 р. дефіцит кадрів відчували 74 % респондентів, 21 % зазначили про частковий дефіцит і лише 5 % зауважили, що не відчувають дефіциту кадрів [1]. З огляду на вказане, питання, пов'язані із пошуком підходів до оптимізації управління персоналом, набувають особливої актуальності.

Одним із інструментів удосконалення управління персоналом є забезпечення ефективної командної взаємодії, яка уможливлює не лише повноцінне використання трудового потенціалу кожного окремого працівника, а й формування ефекту синергії, що дозволяє отримати кращий результат із залученням меншої чисельності працівників. Сьогодні командна взаємодія набуває вирішального значення з огляду на те, що більшість управлінських завдань характеризуються високим рівнем складності, міждисциплінарністю та необхідністю колективного обговорення та прийняття рішень. Ефективна командна взаємодія забезпечує узгодженість дій учасників команди, раціональний розподіл ролей і відповідальності, досягнення поставлених цілей та бажаних результатів суб'єкта господарювання.

У контексті забезпечення ефективної командної взаємодії важливу роль відіграє лідер команди, від здібностей та навичок якого суттєвою мірою залежать рівень організації, психологічний клімат та вмотивованість працівників. Лідерство є потужним інструментом, що сприяє досягненню цілей, покращує психологічний клімат у команді та сприяє підвищенню продуктивності праці й лояльності працівників. Саме лідер передає інформацію про цілі та завдання, мотивує учасників команди та забезпечує зворотний зв'язок із керівництвом суб'єкта господарювання. Своєю чергою у системі навичок лідера особлива роль належить його здатності налагоджувати комунікацію та взаємодію, тобто комунікативним навичкам. Розвинені комунікативні навички лідера надають можливість управляти інформаційними потоками в організації, сприяють формуванню довіри, створенню сприятливого психологічного клімату, що є важливою передумовою запобігання та вирішення трудових конфліктів. Загалом комунікативні навички

© І.М. Царук, В.О. Ткачук, С.Б. Саннікова, 2026

лідера є інструментом формування соціальної архітектури команди, що є одним із важливих чинників забезпечення результативності та ефективності діяльності команди в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спираються автори. Необхідність забезпечення ефективної командної взаємодії та роль лідерських комунікативних навичок у цьому процесі є важливими науково-практичними питаннями, що обумовлює вагомий науковий інтерес до цієї сфери як серед зарубіжних, так і серед українських науковців. Зокрема, колектив авторів на чолі із С.Дімітракієвою (S.Dimitrakieva) визначає роль лідера у подоланні бар'єрів комунікації. У дослідженні визначено бар'єри комунікації як чинники, що блокують або негативно впливають на комунікацію у командах, знижуючи ефект командної роботи. Автори наголошують на виключній ролі лідера у подоланні відповідних бар'єрів [2]. Вплив комунікаційного лідерства на залученість працівників вивчає авторський колектив під керівництвом С.С. Кумар (S.S. Kumar) [3]. Науковці підкреслюють роль лідерських комунікацій у формуванні сприятливого психологічного клімату, цінностей, довіри та залученості учасників команди. Саласар М.Р. (Salazar M.R.) та Лант Т.К. (Lant T.K.) аналізують роль лідера та комунікації у сприянні поширенню інновацій у міждисциплінарних дослідницьких командах [4]. Вчені зазначають, що роль лідера у забезпеченні ефективної взаємодії між експертами з різним бекграундом є критичною.

Абдель-Кадер М.А. (Abdel-Qader M.A.) [5] вивчає вплив електронних конференцій та електронних зустрічей на покращення комунікаційних навичок. Оберг О.Р. (Aaberg O.R.) зі співавторами присвятили своє дослідження визначенню впливу лідерських комунікацій на результати роботи команди у медичній сфері [6]. Науковці підкреслюють, що роль лідера є визначальною у формуванні загальних результатів роботи команди, що обумовлює необхідність забезпечення адекватної комунікації.Визначенню ролі комунікації між лідером і командою присвячено працю колективу авторів на чолі з Е.-М. Ветеменеску (E.- M. Vătămănescu) [7]. Вчені зауважують, що комунікація між лідером та командою є драйвером розвитку організаційної культури та сприяє підвищенню результатів роботи команди.

Серед українських науковців, дослідницька робота яких присвячена комунікативним аспектам лідерства, слід вирізнити І.І. Рекуненко, Ю.А. Матвєєву, Т.М. Майбороду та І.Д. Борсук [8], які визначили роль лідерства у формуванні комунікаційних стратегій в проєктних командах. Фроленкова Н.А. досліджує комунікативну компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті [9]. Шаповал О.А. розглядає комунікативні здібності та лідерські якості менеджера з перспективи управління персоналом [10]. Галюк І.Б. та Вербовська Л.С. аналізують комунікаційні аспекти діяльності менеджера на засадах лідерства, визначаючи роль комунікації у досягненні цільових результатів діяльності команди [11].

Отже, можемо констатувати про наявність вагомого наукового доробку у сфері дослідження комунікативних навичок лідера як чинника забезпечення ефективності командної взаємодії. Попри це, комплексність цієї проблематики, зростання ролі забезпечення ефективності командної взаємодії в умовах нестачі людських ресурсів, кризові чинники у соціально-економічних відносинах визначають доцільність подальшої дослідницької роботи в цій сфері.

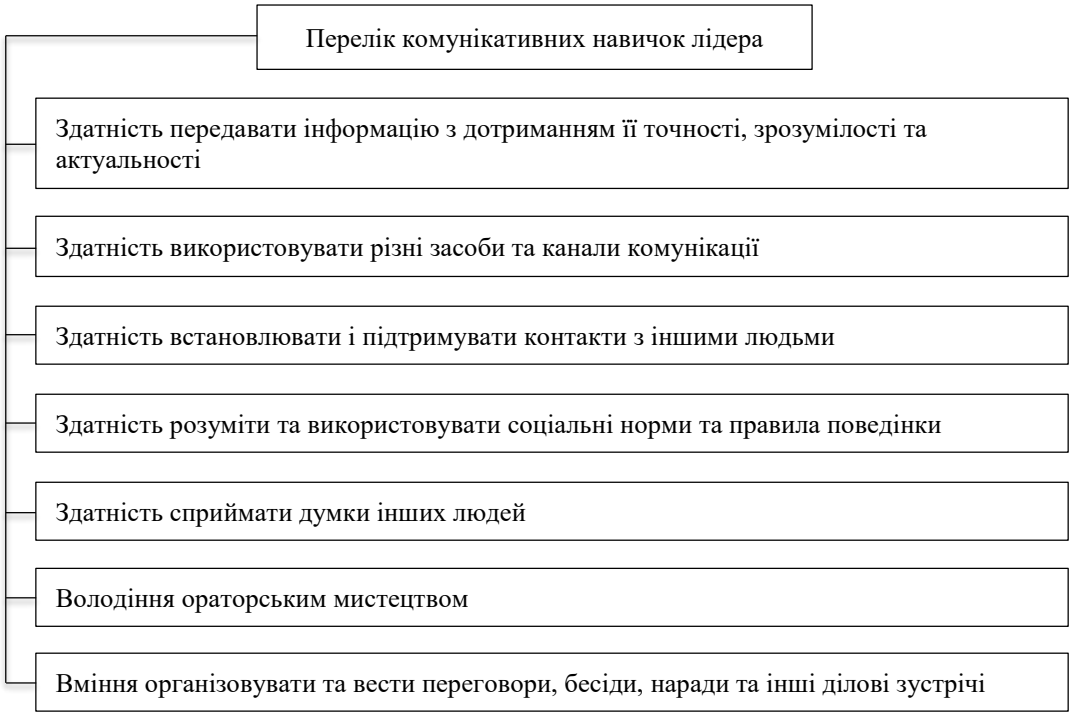
Метою статті є розкриття змісту та ролі комунікативних навичок лідера у процесі забезпечення ефективності командної взаємодії. Поставлена мета дослідження вимагає вирішення таких завдань: визначити компоненти комунікативних навичок лідера; з'ясувати роль розвинутих комунікативних навичок лідера у процесі забезпечення ефективності командної взаємодії; проаналізувати принципи комунікації та вимоги, що висуваються до комунікативних навичок лідера; охарактеризувати основні комунікаційні стратегії та чинники, що впливають на вибір конкретної комунікаційної стратегії.

Викладення основного матеріалу. Ефективність діяльності персоналу напряму залежить від ефективності командної взаємодії, що актуалізує питання, пов'язані із організацією такої взаємодії. Критична роль у цьому процесі належить лідеру, який забезпечує загальну організацію роботи команди. Під лідером у наукових дослідженнях розуміють найбільш авторитетну особистість, яка впливає на учасників команди та може сприяти досягненню цілей діяльності [9, с. 350]. Варто зауважити, що лідер може бути як формальним, тобто наділеним певними повноваженнями відповідно до організаційної структури управління, так і неформальним, тобто представником серед рядових учасників команди, який користується повагою інших. Оптимальною з точки зору менеджменту суб'єкта господарювання є ситуація, коли формальний керівник команди є одночасно і лідером, тобто не лише наділений владними повноваженнями, але й користується повагою учасників команди.

Від здібностей та навичок лідера суттєво залежить ефективність командної взаємодії, результати праці та рівень лояльності працівників. Лідерство не лише покращує якість командної взаємодії, але й є стимулятором створення сприятливого психологічного клімату, інструментом впливу на команду [10, с. 86]. Зі свого боку, комунікативні навички є однією з найбільш важливих складових професійної компетентності лідера, що визначає його здатність до згуртування, мотивування та забезпечення ефективності роботи команди. Комунікативні навички – це здатність лідера здійснювати комунікацію відповідно до поставленої мети та у заданих умовах задля забезпечення ефективної командної взаємодії [9, с. 350]. Іншими словами, комунікативні навички лідера визначають його здатність надавати

та отримувати інформацію, організовувати діяльність та взаємодію членів команди. Завдяки лідерській комунікації здійснюється організація інформаційних потоків як всередині команди, так і між командою і керівництвом суб'єкта господарювання, іншими зовнішніми (відносно команди) зацікавленими особами (стейкхолдерами). Лідер не лише передає інформацію, але й забезпечує її розуміння, сприйняття, сприяє формуванню вмотивованості працівників та досягненню цільових результатів.

Поняття «комунікативні навички» є доволі широким і охоплює значний спектр компетенцій лідера. Основні компоненти комунікативних навичок лідера представлено на рисунку 1.



Джерело: сформовано авторами на основі [9, с. 353–354]

Рис. 1. Основні компоненти комунікативних навичок лідера

Таким чином, комунікативні навички лідера охоплюють широкий спектр здатностей та умінь, що визначають можливості лідера до організації дієвої комунікації.

Роль розвинених комунікативних навичок лідера обумовлена тим, що:

– ефективна комунікація «лідер – команда» сприяє підвищенню рівня залученості працівників, що, зі свого боку, позитивно впливає на продуктивність праці та лояльність учасників команди [3];

– комунікація між лідером і командою є важливою передумовою формування як організаційної культури в цілому, так і субкультури в межах певної команди, що покращує командну взаємодію та сприяє створенню сприятливого психологічного клімату і формуванню довіри в команді [7];

– ефективна комунікація між лідером і командою сприяє мінімізації конфліктних ситуацій, забезпечує згуртованість колективу [10, с. 87];

– розвинені комунікативні навички лідера є одним з інструментів формування сприятливого психологічного клімату;

– здатність лідера ефективно ставити та пояснювати завдання, що забезпечується засобами комунікації, прямо впливає на результат діяльності команди й ефективність функціонування суб'єкта господарювання в цілому;

– розвинені комунікативні навички лідера сприяють формуванню комунікацій всередині команди, і, як наслідок, є чинником підвищення ефективності командної взаємодії.

Роль лідера є визначальною у забезпеченні комунікації як всередині команди, так і зі стейкхолдерами. Відтак лідер має бути спроможним до забезпечення чіткої, конкретної та систематичної комунікації з працівниками, формуючи та підтримуючи їхню вмотивованість [2, с. 87].

На основі аналізу праць вчених [2, с. 87–88; 4, с. 169; 5, с. 336–337; 11, с. 80] вважаємо за можливе сформулювати низку принципів комунікації та вимог, що висуваються до комунікативних навичок лідера, зокрема:

1. *Прозорості та чіткості комунікацій* – наявності доступної, повної та зрозумілої інформації, що по суті зменшує ризик опору, невизначеність та забезпечує відчуття приналежності у працівників і своєю чергою покращує взаємодію всередині команди та підвищує ефективність діяльності працівників;
2. *Двосторонньої комунікації*, що забезпечує не лише передавання інформації від лідера до учасників команди, але й зворотний зв'язок, який є важливим джерелом інформації про хід реалізації бізнес-процесів та наявність відхилень від плану. Крім того, здатність лідера слухати і чути підлеглих підвищує рівень довіри, лояльності та вмотивованості працівників;
3. *Адаптивності та швидкості* – сучасні умови функціонування визначаються науковцями як BANI – Brittle (крихкий), Anxious (тривожний), Nonlinear (нелінійний), Incomprehensible (незрозумілий) [12], що підкреслює необхідність адаптивності і швидкості лідера у здійсненні комунікації;
4. *Забезпечення та підтримки командної взаємодії* – в цьому контексті роль лідера полягає у спрямуванні команди до ефективної взаємодії, усуненні бар'єрів комунікації та заохоченні;
5. *Створення сприятливого психологічного клімату* – наразі значна частина працівників відчуває постійний стрес, обумовлений насамперед війною з рф. Здатність лідера створити атмосферу підтримки та розуміння, де учасники команди зможуть звернутися по допомогу за потреби, суттєво знижує ймовірність виснаження та професійного вигорання працівників, що в підсумку поліпшить результати командної роботи;
6. *Інклюзивності* – комунікація як між лідером та учасниками команди, так і всередині команди (наприклад, під час робочих зустрічей та обговорень) має бути побудована на умовах взаємоповаги, дослуховування до усіх учасників команди та інклюзивності. У протилежному випадку учасники команди, які не відчуватимуть свою цінність та долученість до обговорень і прийняття рішень, поступово втрачатимуть мотивацію та бажання висловлювати ідеї / ініціювати певні заходи, що в підсумку негативно вплине на результати командної взаємодії та роботи;
7. *Цифрової грамотності* – використання цифрових технологій при організації комунікації у процесі командної взаємодії є нагальною необхідністю у сучасному світі. Цифрові технології та використання електронних комунікацій надає можливість підвищити швидкість взаємодії і прийняття рішень, а також забезпечити вищий рівень охоплення учасників команди. Такі ширші можливості до охоплення є особливо актуальними у контексті воєнних ризиків, а також дистанційному / змішаному форматі організації діяльності суб'єктів господарювання;
8. *Емпатії* – здатності лідера розуміти та певною мірою «відчувати» настрій команди, позицію учасників команди щодо певних критичних питань, демонструвати повагу до інших людей.

Отже, відповідність лідерської комунікації зазначеним принципам та вимогам сприятиме, на нашу думку, забезпеченню ефективності командної взаємодії та підвищенню результативності й ефективності командної роботи.

Сукупність принципів, каналів і засобів комунікації формують комунікаційну стратегію, що може реалізовуватися на різних рівнях – як на рівні суб'єкта господарювання в цілому, так і на рівні окремої команди. У процесі організації командної взаємодії лідер може використовувати такі комунікаційні стратегії:

– комунікація зі зворотним зв'язком (closed-loop communication) [6] – стратегія, що є найбільш поширеною у командах, які орієнтовані на реагування в кризових ситуаціях (екстрена медицина, антикризовий менеджмент, команди швидкого реагування тощо). Вона передбачає трикомпонентний процес: відправник передає інформацію, отримувач сприймає та повторює її, після чого відправник підтверджує коректність повідомлення, що забезпечує ясність і мінімізує ризик двозначного трактування інформації. Водночас така стратегія має обмеження щодо ситуацій, у яких її використання є доцільним;
– відкрита комунікація (open communication) [8] – передбачає прозорий обмін інформацією, доступність лідера для обговорень, заохочення висловлення думок і пропозицій. Реалізація такої стратегії сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, зростанню довіри та залученості, зниженню комунікативних бар'єрів, що своєю чергою позитивно впливає на командну взаємодію та результати роботи команди;
– регламентована (структурована) комунікація (structured communication) – передбачає чітко визначені канали та формати взаємодії, регламентовані відповідними внутрішніми документами суб'єкта господарювання, стандартизовані зустрічі, звіти та повідомлення. Найчастіше використовується у великих або формалізованих командах з метою координації інформаційних потоків і зниження інформаційного хаосу;
– комунікація, орієнтована на вирішення проблеми (conflict resolution communication) [8], – фокусується на дослідженні ситуації, пошуку компромісів та альтернативних рішень, мінімізації конфліктів. Найбільш доцільною є у конфліктних або кризових ситуаціях, а також під час перегляду процесів і результатів роботи.

Наведений перелік комунікаційних стратегій не є вичерпним та може коригуватися залежно від ряду чинників. До ключових чинників, що впливають на вибір комунікаційної стратегії лідера, на нашу думку, належать:

– специфіка діяльності суб'єкта господарювання – наприклад, якщо йдеться про державні організації, то комунікаційна стратегія значною мірою буде набувати рис регламентованої, тоді як в IT-проєктах частіше переважатиме саме відкрита комунікація;

– організаційна структура та організаційна культура суб'єкта господарювання – структури із високим рівнем централізації визначатимуть орієнтацію на структуровану комунікацію, у той час як децентралізація сприятиме впровадженню стратегії відкритої комунікації. Організаційна культура своєю чергою визначає допустимі комунікативні норми;

– розмір та склад команди – чим більшою за чисельністю учасників є команда, тим вищим є ризик інформаційного хаосу, що вимагає структуризації інформаційних потоків та комунікації. Водночас демографічні характеристики учасників команди також суттєво впливає на вибір комунікаційної стратегії;

– рівень цифровізації – високий рівень імплементації цифрових технологій у командну взаємодію сприяє підвищенню відкритості та покращенню організації зворотного зв'язку у процесі комунікації;

– стадія життєвого циклу суб'єкта господарювання – у кризових ситуаціях домінуватимуть формалізовані та кризоорієнтовані комунікаційні стратегії, у той час як стабільне середовище сприятиме відкритій комунікації;

– індивідуально-психологічні характеристики лідера – стиль лідерства, особистісні риси та рівень професійної компетентності (зокрема, рівень розвитку комунікативних навичок) лідера суттєво впливатимуть на вибір комунікаційної стратегії.

Отже, вибір комунікаційної стратегії залежить від значної кількості чинників та умов, що визначають доцільність певного типу комунікації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Лідерство є одним з основних чинників впливу на ефективність командної взаємодії, яка своєю чергою безпосередньо визначає міру та якість результатів діяльності суб'єкта господарювання. При цьому важлива роль належить комунікативним навичкам лідера, від рівня розвитку яких залежать залученість та вмотивованість учасників команди, організація інформаційних потоків, психологічний клімат у колективі. Спроможність лідера формувати ефективну комунікацію як всередині команди, так і за її межами залежить від рівня відповідності комунікативних навичок ряду вимог і принципів. У процесі організації комунікації лідер може обирати певний тип комунікаційної стратегії, до найбільш поширених з яких належить комунікація зі зворотним зв'язком, відкрита комунікація, регламентована (структурована) комунікація, комунікація, орієнтована на вирішення проблеми. Вибір конкретної стратегії залежить від низки чинників, що визначають доцільність її застосування у певних умовах. Перспективи подальших досліджень знаходяться у сфері обґрунтування напрямів і заходів щодо розвитку комунікативних навичок лідера задля забезпечення ефективної командної взаємодії.

Список використаної літератури:

1. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат – тенденції ринку праці у 2026 році / European Business Association : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/.
2. *Dimitrakieva S.* The Role of the Leader in the Process of Overcoming Communication Barriers in the New Era of Industry 4.0 / *S.Dimitrakieva, M.Marinova-Stoyanova, Zh.Mihaylova* // Environment. Technology. Resources. – 2025. – Vol. 4. – P. 85–90. DOI: 10.17770/etr2025vol4.8450.
3. Exploring the Impact of Communicative Leadership on Employee Engagement: The Mediated Moderated Effect of Employee Perceptions of Communication and Leaders' Intention to use ChatGPT / *S.S. Kumar, B.Ku, R.Sen and other* // Journal of Ecohumanism. – 2024. – Vol. 4, № 1. – P. 86–105. DOI: 10.62754/joe.v4i1.4086.
4. *Salazar M.R.* Facilitating Innovation in Interdisciplinary Teams: The Role of Leaders and Integrative Communication / *M.R. Salazar, T.K. Lant* // Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline. – 2018. – Vol. 21. – P. 157–178. DOI: 10.28945/4011.
5. *Abdel-Qader M.A.* The influence of e-conferences and e-meetings on increasing communication skills among leaders in Jordanian mining and manufacturing industries / *M.A. Abdel-Qader* // Problems and Perspectives in Management. – 2021. – Vol. 19 (1). – P. 328–339. DOI: 10.21511/ppm.19(1).2021.28.
6. Team leader communication in ad hoc teams and its impact on team outcomes: a systematic review / *O.R. Aaberg, D.T.S. Johannesen, E.B. Moi and other* // BMC Health Services Research. – 2025. DOI: 10.1186/s12913-025-12887-3.
7. Adding Knowledge to Virtual Teams in the New Normal: From Leader-Team Communication towards the Satisfaction with Teamwork / *E.-M. Vătămănescu, E.Dinu, M.-E. Stratone and other* // Sustainability. – 2022. – № 14. DOI: 10.3390/ su14116424.
8. The Role of Leadership in Shaping Communication Strategies Within Project Teams / *I.I. Rekunenko, Yu.A. Matvieieva, T.M. Mayboroda, I.D. Borsuk* // Scientific bulletin of the Tavria State Agrotechnological University. – 2025. – № 3 (56). – P. 59–68. DOI: 10.32782/2519-884X-2025-56-7.

9. *Фроленкова Н.А.* Комунікативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменту / *Н.А. Фроленкова* // Вісник НУВГП. – 2023. – Вип. 2 (102). – С. 349–358. DOI: 10.31713/ve2202330.
10. *Шаповал О.А.* Комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом / *О.А. Шаповал* // Інвестиції: практика та досвід. – 2025. – № 1. – С. 84–88. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.84.
11. *Галюк І.Б.* Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства / *І.Б. Галюк, Л.С. Вербовська* // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2021. – Вип. 1 (17). – С. 75–83. DOI: 10.15330/apred.1.17.75-83.
12. *Бєлянська І.* Від VUCA до BANI: управління страховим бізнесом в умовах війни / *І.Бєлянська* // European Business Association. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://eba.com.ua/vid-vuca-do-bani-upravlinnya-strahovym-biznesom-v-umovah-vijny.

References:

1. «Defitsyt kadriv ta zrostannia zarobitnykh plat – tendentsii rynku pratsi u 2026 rotsi», *European Business Association*, ofitsiinyi sait, [Online], avaible at: https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/
2. Dimitrakieva, S., Marinova-Stoyanova, M. and Mihaylova, Zh. (2025), «The Role of the Leader in the Process of Overcoming Communication Barriers in the New Era of Industry 4.0», *Environment. Technology. Resources*, Vol. 4, pp. 85–90, doi: 10.17770/etr2025vol4.8450.
3. Kumar, S.S., Ku, B., Sen, R. et al. (2024), «Exploring the Impact of Communicative Leadership on Employee Engagement: The Mediated Moderated Effect of Employee Perceptions of Communication and Leaders' Intention to use ChatGPT», *Journal of Ecohumanism*, Vol. 4, No. 1, pp. 86–105, doi: 10.62754/joe.v4i1.4086.
4. Salazar, M.R. and Lant, T.K. (2018), «Facilitating Innovation in Interdisciplinary Teams: The Role of Leaders and Integrative Communication», *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, Vol. 21, pp. 157–178, doi: 10.28945/4011.
5. Abdel-Qader, M.A. (2021), «The influence of e-conferences and e-meetings on increasing communication skills among leaders in Jordanian mining and manufacturing industries», *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 19 (1), pp. 328–339, doi: 10.21511/ppm.19(1).2021.28.
6. Aaberg, O.R., Johannesen, D.T.S., Moi, E.B. et al. (2025), «Team leader communication in ad hoc teams and its impact on team outcomes: a systematic review», *BMC Health Services Research*, doi: 10.1186/s12913-025-12887-3.
7. Vătămănescu, E.-M., Dinu, E., Stratone M.-E. et al. (2022), «Adding Knowledge to Virtual Teams in the New Normal: From Leader-Team Communication towards the Satisfaction with Teamwork», *Sustainability*, No. 14, doi: 10.3390/ su14116424.
8. Rekunenko, I.I., Matvieieva, Yu.A., Mayboroda, T.M. and Borsuk, I.D. (2025), «The Role of Leadership in Shaping Communication Strategies Within Project Teams», *Scientific bulletin of the Tavria State Agrotechnological University*, No. 3 (56), pp. 59–68, doi: 10.32782/2519-884X-2025-56-7.
9. Frolenkova, N.A. (2023), «Komunikatyvna kompetentnist lidera v upravlinni komandoiu ta kadrovomu menedzhmentu», *Visnyk NUVHP*, Issue 2 (102), pp. 349–358, doi: 10.31713/ve2202330.
10. Shapoval, O.A. (2025), «Komunikatyvni zdibnosti ta liderski yakosti v orhanizatsiinii povedintsi operatsiinoho menedzhera yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia personalom», *Investytsii: praktyka ta dosvid*, No. 1, pp. 84–88, doi: 10.32702/2306-6814.2025.1.84.
11. Haliuk, I.B. and Verbovska, L.S. (2021), «Komunikatsiini aspekty upravlinskoi pratsi na zasadakh liderstva», *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, Issue 1 (17), pp. 75–83, doi: 10.15330/apred.1.17.75-83.
13. Bielianska, I. (2024), «Vid VUCA do BANI: upravlinnia strakhovym biznesom v umovakh viiny», *European Business Association*, [Online], avaible at: https://eba.com.ua/vid-vuca-do-bani-upravlinnya-strahovym-biznesom-v-umovah-vijny

Царук Ірина Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій Державного університету «Житомирська політехніка».

https://orcid.org/0000-0002-9628-3257.

Наукові інтереси:

– маркетингові комунікації;
– психологія спілкування;
– конфліктологія;
– організаційна поведінка.

E-mail: mm_tsim@ztu.edu.ua.

Ткачук Вячеслав Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки Державного університету «Житомирська політехніка».

https://orcid.org/0000-0003-4898-956X.

Наукові інтереси:

– командна взаємодія;
– електронний бізнес;
– цифрова трансформація бізнес-процесів;
– особистісний розвиток.

E-mail: tvo@ztu.edu.ua.

Саннікова Світлана Борисівна – старший викладач кафедри педагогічних технологій та мовної підготовки Державного університету «Житомирська політехніка».
https://orcid.org/0000-0002-7732-2345.
Наукові інтереси:
– спілкування в професійній сфері;
– публічний виступ;
– етикет та культура спілкування.
E-mail: kgn_ssb@ztu.edu.ua.

Tsaruk I.M., Tkachuk V.O., Sannikova S.B.

Leader's communication skills as a factor in ensuring effective team interaction

In the context of aggravating crisis trends and competition, effective management of business entities' resources, one of which is personnel, is of particular importance. Ensuring effective team interaction in this context acts as a tool for achieving efficiency and forming a synergistic effect. In turn, an important factor influencing the effectiveness of team interaction is the level of development of the leader's communication skills, which act as a tool for forming the social architecture of the team. The article defines the concept and content of the leader's communication skills, substantiates their role in the activities of the business entity as a whole and in ensuring effective team interaction in particular. It is found that under communication skills it is appropriate to understand the leader's ability to communicate in order to achieve the set goals by ensuring effective team interaction. The main components of the leader's communication skills are summarized. In order to determine the criteria for a high level of development of a leader's communication skills, a number of communication principles and requirements are presented, which include transparency and clarity of communications, two-way communication, adaptability and speed, ensuring and supporting team interaction, creating a favorable psychological climate, inclusiveness, digital literacy, and empathy. It is determined that compliance of leader's communication with the considered principles and requirements will provide the prerequisites for increasing the efficiency of team interaction and the effectiveness of teamwork. The types of leader communication strategies are considered, as well as factors influencing the choice of a specific communication strategy.

Keywords: communication; communication skills; leader; leadership; leader's communication; team; team interaction; communication strategies.

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026.