

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК У ФАХІВЦІВ ЯК МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ

Герасименко Ю.С., *завідувачка кафедри педагогіки, психології та менеджменту Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України*

У сучасному динамічному світі ефективне управління стає ключовим чинником успіху будь-якої організації. Саме тому розвиток управлінських навичок у фахівців, які готуються обіймати керівні посади, є надзвичайно актуальним. Керівник нового покоління має володіти не лише теоретичними знаннями, а й практичними вміннями у сфері планування, організації, мотивації, контролю, комунікацій, прийняття рішень та управління змінами.

Розвиток управлінських компетентностей передбачає формування лідерських якостей, критичного мислення, емоційного інтелекту, здатності працювати в команді, ефективно розподіляти ресурси, делегувати повноваження та відповідально приймати стратегічні рішення. Цей процес має бути системним і безперервним, включати як формальні освітні програми, так і неформальне навчання – тренінги, коучинг, наставництво, участь у проєктній діяльності.

Особливу увагу варто приділити практико-орієнтованому підходу, що дозволяє майбутнім керівникам здобувати досвід управлінської діяльності в реальних умовах. Важливими також є саморефлексія, зворотний зв'язок і готовність до професійного самовдосконалення.

Отже, підготовка фахівців до управлінської діяльності має бути комплексною та інтегрувати знання з менеджменту, психології, комунікацій, а також розвивати soft skills. Лише за таких умов можна сформувати ефективного, відповідального та сучасного керівника, здатного забезпечити успішний розвиток організації в умовах постійних змін.

У ХХІ столітті управлінська діяльність зазнає суттєвих трансформацій, пов'язаних з цифровізацією, глобалізацією, нестабільністю ринку праці, потребами в гнучкому лідерстві. Ефективність організації безпосередньо

залежить від компетентності керівника, тому важливо забезпечити цілеспрямовану підготовку фахівців до управлінської ролі.

Управлінські навички є ключовим елементом професійної компетентності керівника. Вони визначають здатність особи ефективно впливати на інших людей, організовувати робочі процеси, приймати виважені рішення, мотивувати колектив та досягати визначених цілей організації. Це не лише технічна чи адміністративна функція, а мистецтво взаємодії з людьми, стратегічного передбачення та адаптації до змін.

Класичне визначення управлінських навичок належить американському вченому Роберту Катцу. Він запропонував три основні групи навичок, які мають різне значення на різних рівнях управління:

- Технічні навички – це знання та вміння у конкретній професійній сфері, які дають змогу керівнику розуміти специфіку роботи підлеглих, використовувати інструменти та методи певної галузі. Наприклад, для керівника ІТ-компанії важливо мати базові знання з програмування або проєктного менеджменту.
- Гуманітарні (соціальні) навички – здатність ефективно спілкуватися з людьми, працювати в команді, розуміти емоції інших, створювати позитивний психологічний клімат у колективі. Це включає розвиток емоційного інтелекту, вміння слухати, переконувати, вирішувати конфлікти та надихати.
- Концептуальні навички – пов'язані зі здатністю бачити організацію як цілісну систему, розуміти взаємозв'язки між її елементами, прогнозувати розвиток подій, мислити стратегічно. Такі навички особливо важливі для топменеджменту, оскільки визначають напрямок руху всієї організації.

У сучасних умовах роль управлінських навичок зазнає суттєвих змін. Технологічний прогрес, цифровізація, нові вимоги до прозорості та гнучкості управління спричиняють трансформацію управлінських функцій. Якщо раніше керівник був здебільшого контролером, то сьогодні він виступає як коуч, фасилітатор, наставник. Управління переходить від директивного стилю до

партнерського – з акцентом на підтримку, розвиток та залучення персоналу до прийняття рішень.

Таким чином, сутність управлінських навичок полягає не лише у вмінні керувати, а у здатності бачити перспективу, формувати команду, адаптуватися до змін і формувати довіру в колективі. Їх цілеспрямований розвиток є критичним чинником успішної управлінської діяльності [1].

Формування управлінських компетентностей є невід'ємною складовою професійної підготовки майбутніх керівників. У сучасному мінливому середовищі недостатньо лише знати теоретичні основи менеджменту – важливо вміти адаптувати знання до практичних ситуацій, працювати в команді, ухвалювати стратегічні рішення та розвивати лідерські якості.

Основою розвитку управлінських компетентностей залишається формальна освіта, що охоплює вивчення теорій менеджменту, лідерства, управління персоналом, стратегічного управління, організаційної поведінки тощо. Університетські програми дозволяють закласти базу знань, необхідну для розуміння сутності управлінських процесів. Однак сучасна освіта повинна бути не лише академічною, а й практикоорієнтованою – із залученням реальних кейсів, аналізом ситуацій, виконанням командних завдань.

Все більшого значення набувають неформальні освітні методи, які активізують пізнавальну діяльність і стимулюють розвиток м'яких навичок. До них належать тренінги, ділові ігри, кейс-методи, участь у проєктній діяльності, стажування в установах чи компаніях. Такі форми сприяють формуванню критичного мислення, навичок вирішення проблем, розвитку емоційного інтелекту, здатності працювати в умовах невизначеності.

Не менш важливою є самоосвіта, яка включає регулярне читання фахової літератури, перегляд лекцій провідних експертів, участь у вебінарах, онлайн-курсах, майстер-класах. Сучасні цифрові ресурси (Coursera, EdX, Prometheus, LinkedIn Learning тощо) надають доступ до глобального досвіду управління, що дозволяє фахівцям розширювати горизонти і поглиблювати знання.

Важливу роль у становленні управлінських компетентностей відіграє практика під керівництвом досвідчених фахівців. Наставництво допомагає молодим спеціалістам краще зрозуміти специфіку управлінської діяльності, засвоїти етичні норми, виробити індивідуальний стиль управління. Практичний досвід в умовах реального функціонування організації є найефективнішим інструментом перевірки набутих знань та навичок.

У XXI столітті успішне керівництво все більше залежить не лише від професійних знань, а й від розвинених особистісних якостей м так званих *soft skills* (м'яких навичок). Вони становлять не менш важливу складову управлінської компетентності, ніж *hard skills* – технічні знання. Саме завдяки м'яким навичкам керівники можуть ефективно взаємодіяти з підлеглими, формувати згуртовану команду, розв'язувати конфлікти та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі.

До основних *soft skills*, які є критично важливими для сучасного управлінця, належать:

- **Лідерство** – здатність вести за собою, надихати, формувати бачення та спонукати до дій. Справжній лідер вміє будувати довіру та мотивувати працівників.
- **Гнучкість і адаптивність** – вміння швидко реагувати на зміни, приймати нестандартні рішення, діяти в умовах невизначеності.
- **Креативність** – здатність до генерації нових ідей, пошуку нестандартних підходів до вирішення проблем.
- **Навички комунікації та ведення переговорів** – вміння ясно висловлювати думки, слухати, досягати компромісів та переконувати.
- **Управління конфліктами** – здатність розпізнавати й ефективно вирішувати суперечності, запобігати ескалації напруги.
- **Стресостійкість** – уміння зберігати емоційну рівновагу, діяти раціонально в напружених ситуаціях.

- Командна робота та делегування – здатність взаємодіяти з іншими, довіряти їм виконання завдань і забезпечувати координацію дій усіх учасників процесу.

Окрему роль у системі *soft skills* відіграє емоційний інтелект, який, згідно з концепцією Данієля Гоулмана, є ключовим чинником ефективної комунікації та управління. Він включає: усвідомлення власних емоцій (самоусвідомлення); контроль над емоційними реакціями (саморегуляцію); мотивацію; емпатію – здатність розуміти емоційний стан інших; соціальні навички – ефективну взаємодію з людьми.

Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє керівнику не лише зберігати конструктивні стосунки у колективі, а й приймати зважені рішення в складних ситуаціях, розуміти потреби персоналу та сприяти розвитку організаційної культури. Отже, *soft skills* – це не додатковий, а фундаментальний інструмент сучасного управління. Їх розвиток має бути невід’ємною частиною підготовки фахівців до управлінської діяльності [2].

Розвиток управлінських навичок – це складний і довготривалий процес, що охоплює як професійну підготовку, так і особистісне зростання. Ефективне управління в сучасних умовах вимагає не лише знання теорії менеджменту, а й високого рівня емоційного інтелекту, комунікативної культури, здатності до стратегічного мислення та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Фахівці, які прагнуть стати успішними керівниками, повинні постійно працювати над собою: удосконалювати свої *hard skills* і *soft skills*, розвивати критичне мислення, бути відкритими до змін та нових ідей. У сучасному світі управлінець має бути не лише виконавцем адміністративних функцій, а й лідером, фасилітатором, наставником і стратегом.

Ключову роль у формуванні управлінських компетентностей відіграють:

- Освітні інституції, які повинні адаптувати програми навчання до реальних потреб ринку праці, впроваджуючи практикоорієнтовані методики: тренінги, кейс-стаді, проєктну діяльність, стажування.

- Роботодавці, які мають створювати можливості для професійного розвитку молодих фахівців, впроваджуючи системи наставництва, ротацій, програм адаптації та оцінки потенціалу.

Співпраця між освітніми установами, бізнесом та громадянським суспільством є запорукою того, що майбутні керівники будуть не лише компетентними у своїй справі, а й здатними надихати колектив, будувати стратегії, управляти змінами та сприяти сталому розвитку організацій.

Таким чином, успішний керівник сьогодення – це не лише адміністратор, що виконує регламентовані завдання, а передусім – лідер, який здатний бачити перспективу, підтримувати команду, впроваджувати інновації та працювати з людьми і заради людей. Саме такий підхід забезпечує ефективність управлінської діяльності й сприяє створенню сприятливого соціально-економічного клімату в організації та суспільстві загалом.

Список використаних джерел:

1. Katz, Robert L. (1955). «Skills of an Effective Administrator». *Harvard Business Review*, Vol. 33, No. 1, pp. 33–42.
2. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books. Bloomsbury Publishing PLC. 368 p.