

**Литвинчук А.І.**

<https://orcid.org/0000-0001-9805-7416>

Поліський національний університет

**Ковальчук В.В.**

<https://orcid.org/0009-0000-8309-6260>

Поліський національний університет

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА В УМОВАХ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*У статті здійснено теоретичне та емпіричне дослідження психологічних особливостей комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності. Актуальність проблеми зумовлена тим, що в сучасному професійному середовищі ефективність управління дедалі більшою мірою визначається не лише рівнем професійної підготовки, досвідом чи адміністративними повноваженнями керівника, а й його здатністю до продуктивної міжособистісної взаємодії, конструктивного впливу, емоційної саморегуляції та психологічно доцільної організації комунікативного процесу. Комунікативна компетентність керівника розглядається як інтегративне психологічне утворення, що поєднує комунікативно-організаторські здібності, емоційно-регулятивні ресурси, особистісні характеристики та поведінково-стильові особливості реалізації управлінської взаємодії.*

*Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження психологічних особливостей комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності. У дослідженні використано комплекс теоретичних, емпіричних та статистичних методів. Емпіричну базу становили результати обстеження 38 осіб, які виконують управлінські функції. Для вивчення структури комунікативної компетентності та чинників її прояву застосовано психодіагностичний інструментарій, спрямований на дослідження комунікативної та організаторської схильності, емоційної зрілості, особистісних рис, стилів керівництва та особливостей поведінки в конфліктних ситуаціях.*

*У результаті дослідження встановлено, що для більшості керівників характерний середній рівень розвитку комунікативної та організаторської схильності, а також емоційної зрілості. Виявлено, що комунікативна компетентність має статистично значущі позитивні зв'язки із загальним рівнем емоційної зрілості, саморегуляцією, емпатією, експресивністю, екстраверсією, сумлінністю, доброзичливістю, товариськістю, соціальною сміливістю, домінантністю та самостійністю, а також негативні зв'язки з нейротизмом і напруженістю. Встановлено, що високий рівень комунікативної компетентності пов'язаний із демократичним стилем керівництва, орієнтацією на співробітництво та компроміс у конфліктних ситуаціях, тоді як нижчий рівень – із авторитарними та менш конструктивними способами взаємодії.*

*Доведено, що комунікативна компетентність керівника є системним багатокомпонентним психологічним феноменом, який виступає важливим ресурсом ефективної управлінської діяльності. Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання у професійній підготовці, психологічному супроводі, оцінюванні та розвитку управлінського персоналу, а також у розробці програм формування емоційної саморегуляції, емпатійної чутливості, конструктивної комунікативної поведінки та навичок психологічно ефективної взаємодії в управлінському середовищі.*

**Ключові слова:** комунікативна компетентність, керівник, управлінська діяльність, емоційна зрілість, стиль керівництва, конфліктна поведінка, особистісні характеристики, управлінська комунікація.



**Постановка проблеми.** Сучасне організаційне середовище характеризується високою динамічністю, ускладненням управлінських процесів, зростанням ролі командної взаємодії та підвищенням психологічного навантаження на суб'єктів управління. За таких умов ефективність управлінської діяльності дедалі меншою мірою визначається лише формальними владними повноваженнями, професійними знаннями або адміністративним ресурсом керівника і дедалі більшою мірою залежить від його здатності до продуктивної міжособистісної взаємодії, регуляції комунікативних процесів та побудови конструктивних відносин у колективі. Саме тому комунікативна компетентність керівника постає як один із ключових психологічних чинників результативного управління.

Управлінська діяльність за своєю природою є глибоко комунікативною. Через комунікацію керівник реалізує основні управлінські функції: формулює цілі, делегує завдання, координує діяльність працівників, забезпечує зворотний зв'язок, здійснює вплив, підтримує організаційні норми та регулює міжособистісні відносини в групі. У цьому контексті комунікація виступає не лише каналом передачі інформації, а й психологічним механізмом організації спільної діяльності, впливу на мотивацію, поведінку та емоційний стан персоналу [1, с. 367–380].

Особливої актуальності проблема комунікативної компетентності набуває в умовах підвищеної соціально-психологічної напруженості, організаційної невизначеності, необхідності швидкого прийняття рішень та роботи з людським фактором у складних професійних середовищах. За таких умов саме комунікативна компетентність забезпечує керівнику можливість не лише ефективно передавати управлінську інформацію, а й адекватно сприймати соціальний контекст, розуміти індивідуально-психологічні особливості підлеглих, обирати доцільні стратегії взаємодії та конструктивно регулювати конфліктні ситуації.

Проблема дослідження полягає в тому, що, попри очевидну практичну значущість комунікативної компетентності для управлінської діяльності, у науковому дискурсі вона часто розглядається або надто вузько – як сукупність навичок ділового спілкування, або надто загально – як частина лідерського потенціалу без достатньої конкретизації її психологічної структури. Це зумовлює необхідність цілісного аналізу комунікативної компетентності керівника саме як психологічного феномену, що має внутрішню

структуру, систему чинників і конкретні емпіричні індикатори.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика комунікативної компетентності має виразно міждисциплінарний характер і перебуває на перетині психології особистості, соціальної психології, організаційної психології, психології управління та теорії менеджменту. У класичних дослідженнях комунікативна компетентність визначається як здатність особистості ефективно та доцільно здійснювати міжособистісну взаємодію відповідно до контексту, цілей спілкування та характеристик партнерів по комунікації. Однією з найбільш впливових у цій площині є концепція Б. Шпіцберга та В. Купах, у межах якої комунікативна компетентність розглядається як поєднання знань, мотивації та поведінкових умінь, що забезпечують ефективність і доречність міжособистісного спілкування [5].

У сучасній організаційній психології та психології лідерства комунікація дедалі частіше розглядається не як допоміжна функція керівника, а як центральний механізм реалізації лідерського та управлінського впливу. У цьому контексті показовими є результати дослідження З. де Вріс, А. Баккер-Пайпер та В. Остенвельд, які емпірично довели зв'язок між стилями лідерської комунікації, стилями керівництва, обміном знаннями та управлінськими результатами [1, с. 367–380].

Значний науковий інтерес викликає також вивчення емоційно-регулятивних передумов комунікативної компетентності. У цьому напрямі важливе місце посідають праці Дж. Майєр, П. Саловей та Д. Карузо, у яких емоційний інтелект розглядається як психологічний ресурс, що забезпечує розуміння власних і чужих емоцій, саморегуляцію, емпатійну взаємодію та соціальну ефективність [3, с. 3–31; 4, с. 197–215].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням особистісних чинників ефективної управлінської комунікації. У межах п'ятифакторної моделі особистості встановлено, що такі риси, як екстраверсія, сумлінність, доброзичливість та емоційна стабільність, пов'язані з лідерством і професійною ефективністю [2, с. 765–780]. Це створює важливе теоретичне підґрунтя для аналізу особистісних детермінант комунікативної компетентності керівника.

Не менш значущим є і конфліктологічний аспект проблеми. У дослідженнях конфліктної поведінки показано, що стилі реагування в конфлікті – співробітництво, компроміс, суперництво, уникнення та пристосування – можуть

розглядатися як важливі поведінкові індикатори якості міжособистісної взаємодії та зрілості комунікативної регуляції [6; 7; 8].

Разом із тим аналіз наукових праць свідчить, що в сучасних дослідженнях комунікативна компетентність керівника нерідко вивчається фрагментарно – або через окремі аспекти лідерської комунікації, або через емоційний інтелект, або через загальні особистісні характеристики, без достатньої інтеграції цих змінних у межах єдиної психологічної моделі. Крім того, недостатньо представленими залишаються емпіричні дослідження, у яких комунікативна компетентність керівника розглядалася б як багатокомпонентне психологічне утворення у взаємозв'язку з емоційною зрілістю, особистісними рисами, стилем керівництва та стратегіями конфліктної поведінки. Саме ця невирішена частина проблеми і визначає логіку даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження психологічних особливостей комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Емпіричне дослідження психологічних особливостей комунікативної компетентності керівника було спрямоване на перевірку теоретичних положень щодо її структури та виявлення взаємозв'язків із емоційно-регулятивними, особистісними та поведінково-стильовими характеристиками управлінців. Концептуально дослідження ґрунтувалося на уявленні про комунікативну компетентність як інтегративне психологічне утворення, що забезпечує ефективність міжособистісної взаємодії, управлінського впливу та регуляції соціально-психологічних процесів у професійному середовищі.

Емпіричне дослідження проводилося на базі державних установ м. Житомира а також інших організацій, у яких респонденти виконували управлінські функції. Вибір такої бази дослідження був зумовлений необхідністю вивчення комунікативної компетентності саме в умовах підвищеної відповідальності, організаційної регламентованості, соціально-психологічної напруженості та складної системи професійної взаємодії. У дослідженні взяли участь 38 осіб, які обіймали керівні посади або здійснювали управлінську діяльність у межах своїх професійних функцій. Дослідження реалізовувалося в кілька послідовних етапів. На першому, підготовчому етапі здійснювався теоретичний аналіз наукових джерел,

уточнення логіки дослідження, визначення ключових психологічних змінних та добір психодіагностичного інструментарію. На другому етапі проводилося безпосереднє психодіагностичне обстеження учасників. На третьому етапі здійснювалися статистична обробка, інтерпретація та узагальнення отриманих емпіричних даних.

Логіка дослідження базувалася на припущенні, що комунікативна компетентність керівника не є ізольованою характеристикою, а формується як результат взаємодії низки психологічних чинників. У межах дослідження вона розглядалася як центральний компонент професійної управлінської ефективності, пов'язаний із рівнем емоційної зрілості, особистісними рисами, стилем керівництва та стратегіями поведінки в конфліктних ситуаціях.

Для реалізації поставленої мети було використано комплекс теоретичних, емпіричних і статистичних методів дослідження. До теоретичних методів належали аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових підходів до проблеми комунікативної компетентності керівника. Емпіричну частину дослідження становив комплекс стандартизованих психодіагностичних методик, що дозволили всебічно охарактеризувати як власне комунікативну компетентність, так і психологічні змінні, пов'язані з її формуванням і проявом.

Емпіричне дослідження було спрямоване насамперед на виявлення рівня сформованості комунікативної компетентності керівників як центрального показника досліджуваної моделі. Для цього було використано методику «Комунікативна та організаторська схильність» (КОС), яка дозволяє оцінити вираженість базових комунікативних і організаторських характеристик, важливих для реалізації управлінської взаємодії. Отримані результати засвідчили, що у структурі вибірки переважає середній рівень комунікативної та організаторської схильності. Зокрема, 50,0% досліджуваних продемонстрували середній рівень розвитку відповідних здібностей, 31,6% – високий, тоді як 18,4% – низький. З психологічної точки зору середній рівень комунікативної та організаторської схильності можна інтерпретувати як наявність достатньо сформованої, але не повністю реалізованої здатності до соціальної взаємодії, координації спільної діяльності, встановлення робочих контактів і комунікативного впливу. Для управлінської діяльності такий рівень є функціонально прийнятним, однак не завжди забезпечує високий ступінь гнучкості,

переконливості, впевненості та адаптивності у складних міжособистісних ситуаціях.

Натомість група керівників із високим рівнем комунікативної та організаторської схильності характеризується більш вираженою здатністю до ініціювання взаємодії, побудови продуктивної комунікації, організації групових процесів і впливу на інших через міжособистісне спілкування. Саме такі характеристики можуть розглядатися як важливі психологічні індикатори ефективної управлінської комунікації та соціального лідерства [1; 5]. Водночас наявність частини респондентів із низьким рівнем комунікативної та організаторської схильності вказує на існування психологічної групи ризику в межах вибірки, для якої можуть бути більш характерними труднощі в міжособистісному контакті, недостатня ініціативність у спілкуванні, нижча гнучкість у взаємодії та знижена здатність до комунікативної координації професійної діяльності. Уже на рівні первинного опису результатів можна констатувати, що комунікативна компетентність керівників у досліджуваній вибірці має переважно середньо-високий рівень вираженості, однак її розвиток є нерівномірним і потребує подальшого аналізу через систему психологічних чинників, пов'язаних із емоційною зрілістю, особистісними характеристиками та поведінковими стратегіями керівників.

Наступним напрямом емпіричного аналізу стало вивчення емоційної зрілості керівників як одного з ключових психологічних ресурсів комунікативної компетентності. Результати показали, що 55,3% респондентів мають середній рівень емоційної зрілості, 26,3% – високий, а 18,4% – низький. За шкалою експресивності встановлено, що 21,1% респондентів мають низький рівень, 52,6% – середній, 26,3% – високий. За шкалою саморегуляції відповідно 15,8%, 57,9% і 26,3%. За шкалою емпатії – 13,2%, 47,4% і 39,4%. Переважання середнього рівня емоційної зрілості свідчить про наявність у більшості досліджуваних базових навичок емоційної саморегуляції та соціально прийнятної емоційної взаємодії. Водночас найвиразніший позитивний профіль зафіксовано саме за показником емпатії, що вказує на сформовану здатність значної частини вибірки враховувати емоційний стан інших людей у процесі професійної взаємодії. У сучасних моделях лідерства й управлінської ефективності емоційна регуляція розглядається як важлива умова стабільності управлінської поведінки, соціальної чутливості та якості професійної комунікації [3; 4].

Узагальнений особистісний профіль керівників за моделлю Big Five показав таку картину: екстраверсія – середньо-високий рівень, доброзичливість – середній рівень, сумлінність – високий рівень, нейротизм – середній рівень, відкритість досвіду – середній рівень. Такий профіль можна розглядати як психологічно сприятливий для управлінської діяльності. Найбільш вираженою рисою у вибірці виявилася сумлінність, що свідчить про відповідальність, організованість, орієнтацію на виконання професійних обов'язків, структурованість діяльності та здатність до довготривалого самоконтролю [2].

Більш диференційований аналіз особистісних характеристик було здійснено за вибірковими шкалами 16PF Р. Кеттелла. Отримані результати свідчать про такий профіль: товариськість – середній рівень, домінантність – середньо-високий рівень, соціальна сміливість – середній рівень, чутливість – середній рівень, самостійність – високий рівень, напруженість – середній рівень. Найбільш психологічно показовими виявилися висока самостійність та середньо-висока домінантність, що дозволяє говорити про виражену схильність досліджуваних керівників до незалежності суджень, автономності в прийнятті рішень, орієнтації на власну позицію та здатності брати на себе відповідальність за організаційний процес.

Значущим стало вивчення переважних стилів керівництва, оскільки стиль управлінської поведінки є одним із найбільш виразних зовнішніх проявів комунікативної компетентності керівника. Отримані результати показали, що у вибірці переважає демократичний стиль керівництва, який було виявлено у 47,4% респондентів. Авторитарний стиль продемонстрували 31,6% керівників, а ліберальний стиль – 21,0%. Переважання демократичного стилю є психологічно значущим результатом, оскільки саме цей стиль найбільшою мірою пов'язаний із відкритістю комунікації, діалогічністю, участю підлеглих у прийнятті рішень, підтримкою зворотного зв'язку та побудовою відносин на засадах взаємоповаги [1].

Оскільки конфлікт є однією з найбільш показових ситуацій прояву комунікативної компетентності, окремим напрямом емпіричного аналізу стало дослідження стратегій поведінки керівників у конфліктних ситуаціях. Отримані результати засвідчили, що серед досліджуваних керівників домінують конструктивні стратегії конфліктної взаємодії. Зокрема: співробітництво – 34,2%; компроміс – 31,6%; суперництво – 18,4%; уникнення – 10,5%; пристосування – 5,3%. Переважання

стратегій співробітництва та компромісу є психологічно важливим індикатором достатньо зрілої комунікативної поведінки керівників і може розглядатися як показник конструктивної взаємодії у професійному середовищі [6; 7; 8].

Ключовим етапом емпіричного дослідження став кореляційний аналіз, спрямований на виявлення статистично значущих взаємозв'язків між показниками комунікативної компетентності та іншими психологічними змінними. Саме цей етап дозволив перевірити припущення про системний характер комунікативної компетентності керівника та її зв'язок із емоційною зрілістю, особистісними характеристиками, стилем керівництва і поведінкою в конфлікті. Результати кореляційного аналізу показали наявність статистично значущого позитивного зв'язку між показниками комунікативної та організаторської схильності й загальним рівнем емоційної зрілості ( $r = 0,54$ ;  $p \leq 0,01$ ). Крім того, було виявлено позитивні кореляції з експресивністю ( $r = 0,42$ ;  $p \leq 0,05$ ), саморегуляцією ( $r = 0,57$ ;  $p \leq 0,01$ ) та емпатією ( $r = 0,49$ ;  $p \leq 0,01$ ). Аналіз зв'язків між комунікативною компетентністю та особистісними рисами за моделлю Big Five показав, що найбільш значущими є такі кореляції: екстраверсія –  $r = 0,46$ ;  $p \leq 0,01$ ; доброзичливість –  $r = 0,31$ ;  $p \leq 0,05$ ; сумлінність –  $r = 0,52$ ;  $p \leq 0,01$ ; нейротизм –  $r = -0,38$ ;  $p \leq 0,05$ ; відкритість досвіду –  $r = 0,29$ .

Кореляційний аналіз показників 16PF дозволив глибше розкрити особистісні детермінанти комунікативної компетентності. Було встановлено позитивні зв'язки між комунікативною компетентністю та товариськістю ( $r = 0,44$ ;  $p \leq 0,01$ ), домінантністю ( $r = 0,41$ ;  $p \leq 0,05$ ), соціальною сміливістю ( $r = 0,47$ ;  $p \leq 0,01$ ), чутливістю ( $r = 0,33$ ;  $p \leq 0,05$ ) та самостійністю ( $r = 0,50$ ;  $p \leq 0,01$ ), а також негативний зв'язок із напруженістю ( $r = -0,45$ ;  $p \leq 0,01$ ). Аналіз зв'язків між комунікативною компетентністю та стилями керівництва показав, що демократичний стиль має позитивний зв'язок із комунікативною компетентністю ( $r = 0,56$ ;  $p \leq 0,01$ ), авторитарний стиль – негативний ( $r = -0,40$ ;  $p \leq 0,05$ ), а ліберальний стиль – слабкий статистично незначущий зв'язок ( $r = -0,21$ ). Не менш показовими виявилися результати аналізу зв'язків між комунікативною компетентністю та конфліктною поведінкою. Було встановлено позитивний зв'язок зі співробітництвом ( $r = 0,58$ ;  $p \leq 0,01$ ) і компромісом ( $r = 0,43$ ;  $p \leq 0,05$ ), а також негативний зв'язок із суперництвом ( $r = -0,36$ ;  $p \leq 0,05$ ) та уникненням ( $r = -0,41$ ;  $p \leq 0,01$ ).

Отримані результати дають підстави стверджувати, що комунікативна компетентність керівника є системним багатокомпонентним психологічним утворенням, яке не зводиться до техніки спілкування або сукупності окремих комунікативних умінь. Вона формується на перетині емоційної зрілості, особистісної структури, стилю управлінської взаємодії та стратегій поведінки в соціально напружених ситуаціях.

Отримані результати дають підстави розглядати комунікативну компетентність керівника як інтегративне психологічне утворення, що поєднує не лише власне комунікативні вміння, а й емоційно-регулятивні, особистісні та поведінково-стильові характеристики. Такий висновок узгоджується з підходом Б. Шпіцберг і В. Купах, у межах якого комунікативна компетентність трактується як поєднання знань, мотивації та поведінкових умінь, що забезпечують ефективність і доречність міжособистісної взаємодії [5]. Передусім заслуговує на увагу той факт, що в досліджуваній вибірці переважає середній рівень як комунікативної та організаторської схильності, так і емоційної зрілості. За матеріалами емпіричного дослідження, середній рівень комунікативної та організаторської схильності виявлено у 50,0% респондентів, високий – у 31,6%, низький – у 18,4%; середній рівень емоційної зрілості – у 55,3%, високий – у 26,3%, низький – у 18,4%. Це свідчить, що більшість керівників мають базові психологічні ресурси для ефективної управлінської взаємодії, однак ці ресурси не у всіх досягають рівня високої комунікативної гнучкості та стійкої емоційної саморегуляції. Особливо значущими є результати, що стосуються емоційно-регулятивного компонента. У дослідженні виявлено статистично значущі позитивні зв'язки між комунікативною компетентністю та загальним показником емоційної зрілості, а також із саморегуляцією, емпатією та експресивністю. Ці дані узгоджуються з сучасними уявленнями про емоційний інтелект як систему здібностей, пов'язаних із розпізнаванням, використанням, розумінням і регуляцією емоцій [3; 4].

Найбільш показовим у цьому контексті є позитивний зв'язок комунікативної компетентності із саморегуляцією. Це дає підстави стверджувати, що ефективність управлінського спілкування значною мірою залежить від здатності керівника контролювати власні афективні реакції, зберігати поведінкову стабільність у складних ситуаціях і не допустити деструктивного впливу емоцій на комунікативний процес. Не менш важливим

є позитивний зв'язок комунікативної компетентності з емпатією. За емпіричними даними, високий рівень емпатії зафіксовано у 39,4% керівників, а кореляція між емпатією та комунікативною компетентністю є статистично значущою. Це дозволяє розглядати емпатію як один із ключових внутрішніх механізмів комунікативної компетентності керівника.

Результати дослідження також дають змогу глибше осмислити особистісні передумови комунікативної компетентності. Було встановлено позитивні зв'язки з екстраверсією, сумлінністю, доброзичливістю, товариськістю, соціальною сміливістю, домінантністю та самостійністю, а також негативні зв'язки з нейротизмом і напруженістю. Ці результати добре узгоджуються з висновками Т. Джадж, Дж. Боно, Р. Айлс і М. Герхардт, які показали, що з лідерством системно пов'язані, зокрема, екстраверсія, сумлінність і низький нейротизм [2]. Особливо цікавим є поєднання позитивних зв'язків із домінантністю і самостійністю. Це свідчить, що ефективна управлінська комунікація не зводиться до м'якості чи соціальної привабливості. Вона включає також здатність займати чітку позицію, впевнено структурувати взаємодію, брати відповідальність за комунікативний процес і зберігати внутрішню автономність.

У дослідженні встановлено, що демократичний стиль має позитивний статистично значущий зв'язок із комунікативною компетентністю, тоді як авторитарний – негативний. Крім того, у самій вибірці переважає демократичний стиль керівництва – 47,4% респондентів, тоді як авторитарний стиль виявлено у 31,6%, а ліберальний – у 21,0%. Така картина також узгоджується з даними Р. де Впіс, А. Беккер-Пайпер і В. Остенвельд, які показали, що стилі лідерської комунікації пов'язані зі стилями керівництва та управлінськими результатами [1]. Важливим підтвердженням системного характеру комунікативної компетентності стали результати щодо поведінки в конфлікті. У дослідженні встановлено позитивні зв'язки комунікативної компетентності зі співробітництвом і компромісом та негативні – із суперництвом і уникненням. Результати, пов'язані з конфліктною поведінкою, підтверджують доцільність розгляду співробітництва та компромісу як конструктивних стратегій міжособистісної взаємодії в управлінському середовищі [6; 7; 8].

У цілому результати дослідження підтверджують доцільність розгляду комунікативної компетентності керівника як багатокомпонентної системи, у якій центральний комунікативний

показник взаємопов'язаний із емоційною зрілістю, особистісним профілем, стилем лідерської поведінки та конфліктною регуляцією. За своїм змістом ці результати підтримують інтегративну модель, у якій комунікативна компетентність постає не як окрема навичка, а як психологічний ресурс управлінської ефективності. Разом із тим інтерпретація отриманих даних потребує врахування певних обмежень. Обговорення результатів дає підстави стверджувати, що комунікативна компетентність керівника є не периферійною, а центральною психологічною умовою ефективної управлінської діяльності, а її розвиток має розглядатися як важливий напрям професійної підготовки, психологічного супроводу та підвищення кваліфікації управлінців.

**Висновки.** У статті здійснено теоретичне узагальнення та емпіричне дослідження психологічних особливостей комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності. Проведений аналіз дає підстави розглядати комунікативну компетентність керівника як інтегративне психологічне утворення, що поєднує комунікативно-організаторські здібності, емоційно-регулятивні ресурси, особистісні характеристики та поведінково-стильові особливості реалізації управлінського впливу.

Встановлено, що комунікативна компетентність у структурі управлінської діяльності виконує не допоміжну, а системоутворювальну функцію, оскільки саме через комунікацію реалізуються основні управлінські завдання: координація спільної діяльності, формування зворотного зв'язку, підтримання психологічного клімату, регуляція міжособистісних відносин та врегулювання конфліктів. У зв'язку з цим комунікативна компетентність має розглядатися як одна з центральних складових професійної компетентності керівника.

Емпірично встановлено, що для більшості досліджуваних керівників характерний середній рівень комунікативної та організаторської схильності, а також середній рівень емоційної зрілості. Зокрема, середній рівень комунікативної та організаторської схильності виявлено у 50,0% респондентів, високий – у 31,6%, низький – у 18,4%; середній рівень емоційної зрілості – у 55,3%, високий – у 26,3%, низький – у 18,4%. Це свідчить про наявність у більшості керівників базових психологічних ресурсів для ефективної управлінської взаємодії, але водночас указує на доцільність цілеспрямованого розвитку комунікативної гнучкості, емоційної саморегуляції та навичок конструктивного впливу.

З'ясовано, що емоційно-регулятивний компонент є одним із ключових чинників комунікативної компетентності керівника. Найбільш значущими виявилися позитивні зв'язки комунікативної компетентності із загальним показником емоційної зрілості, саморегуляцією, емпатією та експресивністю. Це дозволяє стверджувати, що ефективна управлінська комунікація значною мірою спирається на здатність керівника усвідомлювати й контролювати власні емоційні реакції, адекватно емоційно самовиражатися та враховувати емоційний стан інших людей у процесі взаємодії.

Виявлено, що комунікативна компетентність має статистично значущі зв'язки з низкою особистісних характеристик. Позитивні кореляції встановлено з екстраверсією, доброзичливістю, сумлінністю, товариськістю, домінантністю, соціальною сміливістю, чутливістю та самостійністю; негативні – з нейротизмом і напруженістю. Отримані результати свідчать, що психологічним підґрунтям комунікативної компетентності керівника виступає поєднання соціальної активності, відповідальності, емоційної стійкості, автономності у прийнятті рішень та здатності до впевненого міжособистісного впливу.

Установлено, що в поведінково-стильовому аспекті комунікативна компетентність найбільш тісно пов'язана з демократичним стилем керівництва та конструктивними стратегіями поведінки в конфлікті. У вибірці переважає демократичний стиль керівництва (47,4%), а серед стратегій конфліктної поведінки – співробітництво

(34,2%) і компроміс (31,6%). Кореляційний аналіз показав позитивні зв'язки комунікативної компетентності з демократичним стилем, співробітництвом і компромісом та негативні – з авторитарним стилем, суперництвом і уникненням. Це дозволяє розглядати відкритість до діалогу, орієнтацію на зворотний зв'язок, здатність до партнерської взаємодії та конструктивного врегулювання протиріч як важливі поведінкові індикатори високого рівня комунікативної компетентності керівника.

Отримані результати загалом підтвердили доцільність розгляду комунікативної компетентності керівника як багатокомпонентного системного феномену, що формується у взаємодії емоційно-регулятивних, особистісних і поведінково-стильових чинників. Таким чином, комунікативна компетентність виступає важливим психологічним ресурсом ефективної управлінської діяльності, а її розвиток слід розглядати як вагомий напрям професійної підготовки та психологічного супроводу управлінців. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання у діяльності організаційних і практичних психологів, HR-фахівців, керівників установ, а також у системі підготовки, підвищення кваліфікації та психологічного консультування управлінського персоналу. Результати дослідження можуть бути покладені в основу програм розвитку емоційної саморегуляції, емпатійної чутливості, комунікативної гнучкості, навичок зворотного зв'язку та конструктивної поведінки в конфлікті.

#### Список літератури:

1. De Vries R. E., Bakker-Pieper A., Oostenveld W. Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*. 2010. Vol. 25, No. 3. P. 367–380. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
2. Judge T. A., Bono J. E., Ilies R., Gerhardt M. W. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87, No. 4. P. 765–780. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
3. Mayer J. D., Salovey P. What is emotional intelligence? In: Salovey P., Sluyter D. (Eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: Basic Books, 1997. P. 3–31.
4. Mayer J. D., Salovey P., Caruso, D. R. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15, No. 3. P. 197–215. DOI: [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)
5. Spitzberg B. H., Cupach W. R. *Interpersonal Communication Competence*. Beverly Hills, CA: Sage, 1984. 174 p.
6. Kilmann R. H., Thomas K. W. Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*. 1977. Vol. 37, No. 2. P. 309–325. DOI: <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>
7. Thomas K. W., Kilmann R. H. Comparison of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological Reports*. 1978. Vol. 42, No. 3. P. 1139–1145. DOI: <https://doi.org/10.2466/pr0.1978.42.3c.1139>
8. Ogunyemi D., Fong S., Elmore G., Korwin D., Azziz R. The associations between residents' behavior and the Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument. *Journal of Graduate Medical Education*. 2010. Vol. 2, No. 1. P. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.4300/JGME-D-09-00048.1>

**Lytvynchuk A.I., Kovalchuk V.V. PSYCHOLOGICAL FEATURES OF MANAGERIAL COMMUNICATIVE COMPETENCE IN MANAGEMENT ACTIVITY**

*The article presents a theoretical and empirical study of the psychological characteristics of a manager's communicative competence in the context of managerial activity. The relevance of the problem is determined by the fact that in contemporary professional environments, managerial effectiveness increasingly depends not only on professional knowledge, experience, or formal authority, but also on the manager's ability to engage in productive interpersonal interaction, provide constructive influence, regulate emotions, and organize communication in a psychologically appropriate manner. Communicative competence is conceptualized as an integrative psychological construct that combines communicative and organizational abilities, emotional-regulatory resources, personality traits, and behavioral-stylistic characteristics of managerial interaction.*

*The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation and an empirical investigation of the psychological characteristics of managers' communicative competence under conditions of managerial activity. A set of theoretical, empirical, and statistical methods was employed. The empirical study involved 38 participants performing managerial functions. To examine the structure of communicative competence and the factors related to its manifestation, a psychodiagnostic battery was used, including instruments aimed at assessing communicative and organizational tendencies, emotional maturity, personality traits, leadership styles, and conflict behavior strategies.*

*The findings indicate that most managers demonstrate a medium level of communicative and organizational tendencies as well as a medium level of emotional maturity. Statistically significant positive correlations were found between communicative competence and overall emotional maturity, self-regulation, empathy, expressiveness, extraversion, conscientiousness, agreeableness, sociability, social boldness, dominance, and self-reliance. Negative correlations were identified with neuroticism and tension. It was also established that a higher level of communicative competence is associated with a democratic leadership style and constructive conflict behavior strategies, particularly collaboration and compromise, whereas lower levels are related to authoritarian tendencies and less constructive forms of interaction.*

*The study demonstrates that communicative competence should be understood as a systemic, multidimensional psychological phenomenon that serves as an important resource for effective managerial performance. The practical significance of the results lies in their potential application in the professional training, psychological support, assessment, and development of managerial personnel, as well as in the design of programs aimed at enhancing emotional self-regulation, empathic sensitivity, constructive communication, and psychologically effective interaction in managerial settings.*

**Keywords:** *communicative competence, manager, managerial activity, emotional maturity, leadership style, conflict behavior, personality traits, managerial communication.*

Дата першого надходження статті до видання: 24.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 19.05.2026