

УДК 378.147:[005.336.2+005.95]

DOI <https://doi.org/10.12958/3083-6514-2025-3-129-135>

Ковтун Олександр Сергійович,

здобувач ступеня доктора філософії

за спеціальністю 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Полтава, Україна.

6700ASK@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-5510-5334>

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА: СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ ТА МОДЕЛЬ ОСОБИСТОСТІ

Актуальність проблеми здійснення ефективної комунікації в управлінській сфері полягає у здатності організації/установи досягати своїх цілей через чіткий, своєчасний та зрозумілий обмін інформацією. Це не просто передача даних, а створення середовища, де кожен співробітник розуміє свою роль, бачить загальну картину та відчуває залученість до процесу. На сьогодні соціально-економічне середовище нашої країни на тлі військової агресії РФ проти України зазнає трансформаційних змін, і все більше значущим стає саме комунікативний аспект у професійній сфері, а для менеджера він стає критично важливим. Здатність чітко висловлювати думки, слухати, переконувати та будувати міцні стосунки визначає не лише ефективність окремого працівника, а й успіх усієї організації. Саме тому комунікативна компетентність є однією з ключових характеристик майбутнього менеджера.

Пріоритети підготовки сучасних спеціалістів різних рівнів, зокрема майбутніх менеджерів, на основі компетентнісного підходу зазначені в нормативно-правових документах, які регулюють освітню політику, професійну підготовку та вимоги до фахівців, зокрема у сфері менеджменту: Закон України «Про вищу освіту», 2014 – ст. 10., де вказано, що компетентності освітніх програм мають забезпечувати соціальні навички, здатність до ефективної комунікації, роботи в команді, лідерства (ЗУ «Про вищу освіту», 2014); Національна рамка кваліфікацій (затверджена постановою КМУ від 23.11.2011 р. зі змінами) – визначає ключові компетентності, що мають бути сформовані на кожному рівні освіти. Для рівнів бакалавра і магістра з менеджменту обов'язковою є комунікативна компетентність як складова загальних (soft) навичок; Стандарти вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для бакалаврського і магістерського рівнів (Стандарт, 2018; Стандарт, 2019), в яких зазначено опис компетентностей, серед яких обов'язково визначена загальна компетентність – здатність ефективно спілкуватися державною та іноземними мовами та фахова компетентність – здатність до ділового спілкування, ведення переговорів, управління комунікаціями в організації; а також в європейських документах, імplementованих в українське освітнє законодавство, наприклад, UNING Project, Європейська рамка кваліфікацій (EQF), де визначено комунікативні уміння і навички як основні у професійному розвитку менеджерів (EQF, 2024).

Різні аспекти формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців достатньо широко висвітлені в працях Г. Анресвої, Н. Волкової, В. Захарова, Є. Зеєр, Н. Кузьміної, О. Музики, К. Слесик, С. Петрушина, Л. Петровської, Є. Прозорова, Т. Сидоренко, В. Семиченко, І. Сороки, Л. Ткаченко, Л. Філатової та інших. Ґрунтовні дослідження в цій галузі здійснили й представники зарубіжних наукових шкіл: Л. Бахман, М. Кенел, В. Купах, А. Палмер, М. Свейнта, Б. Шпітсберг та інші. Чимало наукових досліджень присвячено проблемі формування комунікативної компетентності менеджерів, серед яких зазначимо праці В. Артемчук,

В. та М. Гавран, С. Пермінової, С. Головка, М. Яцик та ін. Однак питання комунікативного напрямку у підготовці майбутніх фахівців-управлінців потребує нових підходів, адже організація освітнього процесу у закладах вищої освіти не повною мірою реалізовує можливості освітніх компонентів загального та вибіркового циклів професійної підготовки щодо формування високого рівня комунікативної компетентності майбутніх менеджерів.

Мета статті полягає в аналізі структурних компонентів комунікативної компетентності майбутніх менеджерів та в обґрунтуванні моделі особистості, здатної ефективно реалізовувати управлінські функції в умовах сучасного комунікативного середовища.

Перш ніж перейти до аналізу структурних компонентів комунікативної компетентності майбутніх менеджерів та характеристики моделі мовної особистості в управлінні, надамо деякі тлумачення виокремленим поняттям.

Отже, під комунікативною компетентністю І. Черезова розглядає інтегральну якість особистості, яка робить людину здатною встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, а також сформувати певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування (Черезова, 2014). Безумовно, таким визначенням можна оперувати, характеризуючи особистість майбутнього менеджера, адже комунікативна компетентність є запорукою успішності будь-якого фахівця у сфері управління.

На думку В. та М. Гавран, «вміння спілкуватися, володіти комунікативним здібностями та бути комунікабельним вважається ключовим компонентом його професії (менеджера). Під час навчання в університеті майбутні менеджери набувають загальні та фахові компетентності, що забезпечують їх здатністю здійснювати професійну діяльність одразу після здобуття магістерського ступеня, саме тому важливою складовою їхньої підготовки повинна стати поряд із професійною обізнаністю предметної області, набуття комунікативних умінь» (Гавран & Гавран, 2017, с. 466–467).

Менеджер, по суті, є комунікатором. Його щоденна діяльність включає взаємодію з підлеглими, колегами, керівництвом, партнерами та клієнтами. Без розвинених комунікативних навичок неможливо ефективно донести цілі та завдання тієї роботи, яку виконує організація, необхідно вміти позитивно змотивувати команду для позитивної атмосфери та надихання співробітників на діяльність, Важливо знаходити логічні аргументи для вирішення конфліктів, адже менеджер повинен вміти знаходити спільну мову, залагоджувати розбіжності та досягати компромісів. Довіра та повага у колективі насамперед формуються через відкритість та щирість у комунікації.

На основі зазначеного можемо надати тлумачення поняттю «комунікативна компетентність майбутнього менеджера» як інтегративного утворення комунікативних, професійних знань, умінь і навичок, що формуються у процесі фахової підготовки, розвиваються і вдосконалюються під час практичної діяльності і є найвищим рівнем його лідерських якостей.

Комунікативна компетентність не є єдиним умінням, а складається з комплексу взаємопов'язаних компонентів, які необхідно враховувати для того, щоб бути конкурентним на ринку праці та взагалі успішною людиною в будь-якій сфері. Їх можна умовно розділити на кілька ключових груп:

1. Когнітивний компонент включає в себе сукупність теоретичних знань і вмінь у різних напрямках управлінської діяльності, Також ми можемо охарактеризувати його як систему знань про комунікацію, мовні засоби, правила ділового спілкування, міжкультурної взаємодії, особливості управлінського дискурсу. Дослідник В. Артемчук виокремлює в цій групі базові знання з галузі психології спілкування (Артемчук, 2008). На думку С. Головка, «головне вміння менеджера – це вміння використовувати набуті знання з практичною метою для високої ефективності. Іншими словами вміння матеріалізують професійні знання, сприяють освоєнню нових алгоритмів і способів вирішення управлінських завдань. У свою чергу, ці алгоритми

мають поєднуватися з умінням творчо, креативно вирішувати професійні завдання (Головко, 2018). Автока додає, що «складовою частиною когнітивного компонента виступають управлінські вміння, які розглядаються як набута менеджером здібність впливати на індивідуальну і суспільну свідомість, поведінку підлеглих і колег, що базується на актуалізації професійних знань, творчому використанні форм і методів управління, які застосовуються в умовах розпоряджень, що йдуть від реальних виробничих завдань і особливостей напрямів управлінської діяльності (Головко, 2018, с. 257).

2. Поведінковий (діяльнісний) компонент. До цієї групи, в основному, відносять безпосередні вміння та навички, необхідні для ефективної комунікації. Насамперед, це навички вербальної комунікації. К. Слюсаренко виділяє топ 5 навичок для ефективної комунікації: перше, це вміння слухати, «часто ми забуваємо, що спілкування – це двосторонній процес. Тут варто пам'ятати, що слухати – це не те саме, що чути. Хороші слухачі використовують прийоми уточнення та роздумів, щоб підтвердити сказане іншою людиною та уникнути будь-якої плутанини. Тобто треба опанувати техніку активного слухання; друга навичка – це вивчення та розуміння невербальної комунікації. Невербальне спілкування часто розглядається як мова тіла, але насправді воно охоплює набагато більше. Сюди входять, наприклад, тон і висота голосу, рух тіла, зоровий контакт, поза, вираз обличчя тощо. Наступна важлива навичка, яку необхідно розвивати – це усвідомлення своїх емоцій та емоцій інших людей, а також здатність управляти цими емоціями. Усвідомлення емоцій, як позитивних, так і негативних, однозначно може покращити спілкування. Таке розуміння власних емоцій та емоцій інших людей відоме як емоційний інтелект (Emotional intelligence). Американський психолог Даніель Гоулман доводить, що для підвищення ефективності управлінської роботи, вагому роль відіграє емоційний інтелект (Гоулман). Адже успішність будь-якої діяльності лише на 33% визначається технічними навичками та знаннями, а на 67% – емоційною компетентністю (Гавран & Гавран, 2017). Емоційний інтелект охоплює широкий спектр навичок, які зазвичай поділяються на особисті та соціальні. До особистих навичок належать самосвідомість, саморегуляція та мотивація. До соціальних навичок належать емпатія та соціальні навички. По суті, принцип, що лежить в основі різних навичок, що складають емоційний інтелект, полягає в тому, що ви повинні усвідомлювати і розуміти власні емоції та вміння ними оволодіти, щоб добре розуміти та працювати з іншими. Четверта навичка, яку необхідно розвивати – це вміння ставити питання. Тих, хто має хороші навички ставити питання, часто також вважають хорошими слухачами, оскільки вони, як правило, витрачають набагато більше часу на отримання інформації від інших, ніж на висловлювання власної думки. Наступне – відкритість та гнучкість. Хороший комунікатор повинен вступати в будь-яку розмову з гнучким, відкритим розумом. Ця навичка передбачає також здатність ставити під питання власну точку зору» (Слюсаренко, 2020).

3. Мотиваційно-ціннісний (особистісний) компонент. У цій групі В. Артемчук виокремлює прагнення до удосконалення комунікативних умінь та надбання комунікативних знань, інтерес до професії менеджера, гуманістична настанова на спілкування (Артемчук, 2008). Ця група включає внутрішні установки, цінності та якості особистості, що сприяють ефективній комунікації, а саме: емпатія (здатність розуміти та відчувати емоції інших), толерантність (повага до чужих поглядів та думок), відкритість (готовність до діалогу та прийняття нової інформації), упевненість у собі (здатність відстоювати свою позицію, незважаючи на тиск), стресостійкість (уміння зберігати спокій та ефективно комунікувати в напружених ситуаціях).

4. Професійно-рефлексивний компонент – здатність до самооцінки комунікативної поведінки, аналізу власного стилю спілкування, корекції. Рефлексія, на думку І. Корольової, базовий механізм саморегулювання його освітньої діяльності й формування фахово зорієнтованого мислення (Корольова, 2016, с. 107). Дослідниця О. Кравців, аналізуючи характерні особливості рефлексії, наголошує, що рефлексивні процеси реалізуються на різних рівнях: поведінко-

вому, афективному, когнітивному – і є основою розвитку педагогічної діяльності. Професійна рефлексія – це осмислення, оцінка та перетворення особистого досвіду професійної діяльності в контексті цілісної життєдіяльності, поглиблення знань про свою професійну діяльність, про світ, про інших людей, а відтак побудову нового образу себе як професіонала (Кравців). Відтак, можемо стверджувати, майбутньому менеджеру необхідно використовувати рефлексивний механізм у своїй діяльності, як важливу особистісну якість, що необхідна для творчої само-реалізації та професійного становлення.

Вище зазначені компоненти/групи відображають, на нашу думку, модель особистості майбутнього менеджера з високою комунікативною компетентністю. Це не просто сукупність окремих навичок, а цілісна система, де кожен елемент підсилює інший. З описаного можемо окреслити ключові риси особистості майбутнього менеджера, які, на нашу думку, будуть надавати портрет сучасного управлінця, що володіє набутими теоретико-практичними знаннями й уміннями для успішного використання їх у майбутній професійній діяльності.

Отже, майбутній менеджер, насамперед, має володіти стратегічним мисленням у комунікації не тільки для обміну інформацією, а й користуватись їм як інструментом для досягнення стратегічних цілей організації. Управлінцю має бути притаманною ситуативна адаптивність, коли необхідно швидко обирати найбільш ефективний стиль комунікації залежно від контексту, аудиторії та мети. Про емоційний інтелект ми згадували вище, єдине, підкреслимо, що він дозволяє не тільки розуміти власні емоції, а й розпізнавати та керувати емоціями інших, що є критично важливим для побудови довіри та вирішення конфліктів. Майбутній керівник, управлінець має нести абсолютну відповідальність за власну комунікацію, і чітко усвідомлювати, що якість комунікації прямо впливає на результати діяльності. Прагнення до постійного самовдосконалення, бажання навчатися, аналізувати власні комунікативні дії та вдосконалювати їх – не менш важливі елементи успішного керівника. І насамкінець додамо про постійний розвиток лідерських якостей менеджера, без яких ефективна комунікація не буде результативною. Ефективна комунікація є невід’ємною частиною лідерства, адже лідер надихає, мотивує та об’єднує навколо себе людей.

Таким чином, комунікативна компетентність є невід’ємною частиною професійного профілю успішного менеджера. Вона охоплює не лише знання та вміння, а й особистісні якості, що дозволяють ефективно взаємодіяти з оточуючими. Формування цієї компетентності повинно бути пріоритетом у процесі підготовки майбутніх управлінців, адже саме вона закладає фундамент для їхнього професійного зростання та успіху в складних умовах сучасного бізнесу. Інвестування в розвиток комунікативних навичок – це інвестиції в майбутнє ефективного управління та сталого розвитку.

Список використаної літератури

1. Закон України «Про вищу освіту». *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2014. № 37-38. Ст. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, наказ МОН № 1165 від 29.10.2018 р. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf>
3. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, наказ МОН №959 від 10.07.2019 р. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>
4. Європейська кваліфікаційна база (EQF), 2024. URL: <http://europass.europa.eu/uk/how-do-i-check-level-my-qualification-european-qualification-framework-eqf-level>
5. Черезова І. О. Комунікативна компетентність як інтегральна якість особистості. *Науковий вісник ХДУ. Серія «Психологічні науки»*. Вип. 1. Том 1. Херсон, 2014. С. 103–107.

6. Артемчук В. В. Структура комунікативної компетентності менеджера. *Наукові праці Миколаївського державного гуманітарного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Педагогічні науки*. 2008. Т. 97. Вип. 84. С. 92–96.

7. Гавран В. Я., Гавран М. І. Особливості формування комунікативної компетентності магістрів менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 2(42), лютий. С. 466–470.

8. Слюсаренко К. Top 5 skills for effective communication from Kateryna Slyusarenko. 2020. URL: <https://www.duet.edu.ua/en/press-center/news/480>

9. Головка С. Розробка когнітивного компонента управлінської культури менеджера. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2018. № 1(15). С. 253–258. DOI: <https://doi.org/10.32342/2522-4115-2018-0-15-253-258>

10. Корольова І. І. Професійна рефлексія як чинник фахового становлення особистості майбутнього менеджера освітньої галузі. *Педагогічні науки. Збірник наукових праць*. 2016. Вип. LXXII. Том 1. С. 106–110.

11. Кравців О. Професійна рефлексія викладача та педагогічне спілкування: структурно-системний аналіз [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchdpu/psy/2010_82_1/kravciv.pdf

References

1. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [Law of Ukraine «On Higher Education»]. (2014). *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR) – Information from the Verkhovna Rada (VVR)*, № 37-38, St. 2004. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].

2. Standart vyshchoi osvity za spetsialnistiu 073 «Menedzhment» dlia pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity, nakaz MON № 1165 vid 29.10.2018 r. [Standard of Higher Education in the specialty 073 «Management» for the first (bachelor's) level of higher education, Order of the Ministry of Education and Science No. 1165 of 29.10.2018]. Retrieved from <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf> [in Ukrainian].

3. Standart vyshchoi osvity za spetsialnistiu 073 «Menedzhment» dlia drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity, nakaz MON № 959 vid 10.07.2019 r. [Standard of Higher Education in the specialty 073 «Management» for the second (master's) level of higher education, Order of the Ministry of Education and Science No. 959 of 10.07.2019]. Retrieved from <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf> [in Ukrainian].

4. Yevropeiska kvalifikatsiina baza (EQF) [European Qualifications Framework (EQF)]. (2024). Retrieved from <https://europass.europa.eu/uk/how-do-i-check-level-my-qualification-european-qualification-framework-eqf-level>

5. Cherezova, I. O. (2014). Komunikatyvna kompetentnist yak intehralna yakist osobystosti [Communicative competence as an integral quality of personality]. *Naukovyi visnyk KhDU. Seriya «Psykhologichni nauky» – Scientific Bulletin of KSU. Series «Psychological sciences»*, 1(1), 103–107. Kherson [in Ukrainian].

6. Artemchuk, V. V. (2008). Struktura komunikatyvnoi kompetentnosti menedzhera [The structure of manager's communicative competence]. *Naukovi pratsi Mykolaivskoho derzhavnoho humanitarnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia». Seriya: Pedagogichni nauky – Scientific works of Mykolaiv State Humanitarian University named after Petro Mohyla, part of the Kyiv-Mohyla Academy complex. Series: Pedagogical Sciences*, 84(97), 92–96 [in Ukrainian].

7. Havran, V. Ia., & Havran, M. I. (2017). Osoblyvosti formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti mahistriv menedzhmentu [Peculiarities of formation of communicative competence of masters of management]. *Molodyi vchenyi – A young scientist*, 2(42), 466–470 [in Ukrainian].

8. Sliusarenko, K. (2020). Top 5 skills for effective communication from Kateryna Sliusarenko. Retrieved from <https://www.duet.edu.ua/en/press-center/news/480> [in Ukrainian].

9. Holovko, S. (2018). Rozrobka kohnityvnoho komponenta upravlinskoï kultury menedzhera [Development of the cognitive component of managerial culture of a manager]. *Visnyk universytetu imeni Alfreda Nobelia. Seriiia «Pedahohika i psykholohiia». Pedahohichni nauky – Bulletin of the Alfred Nobel University. Series «Pedagogy and Psychology». Pedagogical sciences*, 1(15), 253–258. DOI: <https://doi.org/10.32342/2522-4115-2018-0-15-253-258> [in Ukrainian].

10. Korolova, I. I. (2016). Profesiina refleksiia yak chynnyk fakhovoho stanovlennia osobystosti maibutnoho menedzhera osvithoi haluzi [Professional reflection as a factor in the professional development of the future manager of the educational sector]. *Pedahohichni nauky. Zbirnyk naukovykh prats – Pedagogical sciences. Collection of scientific papers*, LXXII(1), 106–110 [in Ukrainian].

11. Kravtsiv, O. Profesiina refleksiia vykladacha ta pedahohichne spilkuvannia: strukturno-systemnyi analiz [Teacher's professional reflection and pedagogical communication: structural and systemic analysis]. (n.d.). nbuv.gov.ua. Retrieved from http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchdpu/psy/2010_82_1/kravciv.pdf [in Ukrainian].

Ковтун О. С. Комунікативна компетентність майбутнього менеджера: структурні компоненти та модель особистості

У статті розглянуто сутність поняття «комунікативна компетентність» у контексті професійної підготовки майбутнього менеджера. Мета публікації полягає в аналізі структурних компонентів комунікативної компетентності майбутніх менеджерів та в обґрунтуванні моделі особистості, здатної ефективно реалізовувати управлінські функції в умовах сучасного комунікативного середовища.

Виокремлено структурні компоненти комунікативної компетентності (когнітивний, поведінковий (діяльнісний), мотиваційно-ціннісний (особистісний), професійно-рефлексивний), охарактеризовано модель особистості менеджера, орієнтовану на ефективну комунікацію. Визначено, що ключові риси особистості майбутнього менеджера, такі, як: стратегічне мислення, ситуативна адаптивність, емоційний інтелект, абсолютна відповідальність за власну комунікацію, прагнення до постійного самовдосконалення, бажання навчатися, аналізувати власні комунікативні дії та вдосконалювати їх, будуть надавати портрет сучасного управлінця, що володіє набутими теоретико-практичними знаннями й уміннями для успішного використання їх у майбутній професійній діяльності.

Акцентовано увагу, що в пріоритеті під час здобуття освіти є постійний розвиток лідерських якостей майбутнього менеджера, без яких ефективна комунікація не буде результативною.

Ключові слова: комунікативна компетентність, менеджер, модель особистості, професійна підготовка, структура компетентності.

Kovtun O. S. Communicative competence of the future manager: structural components and model of personality

The article deals with the essence of the concept of “communicative competence” in the context of professional training of future managers. The purpose of the publication is to analyze the structural components of future managers’ communicative competence and to substantiate a model of a personality capable of effectively implementing managerial functions in the modern communicative environment.

The structural components of communicative competence (cognitive, behavioral (activity), motivational and value (personal), professional and reflective) are allocated, the model of the manager’s personality focused on effective communication is characterized. It is determined that the key personality traits of a future manager, such as: strategic thinking, situational adaptability,

emotional intelligence, absolute responsibility for their own communication, the desire for continuous self-improvement, the desire to learn, analyze one's own communication actions and improve them will provide a portrait of a modern manager who possesses the acquired theoretical and practical knowledge and skills for their successful use in future professional activities.

It is emphasized that the priority in education is the continuous development of the leadership qualities of the future manager, without which effective communication will not be effective.

Key words: communication competence, manager, personality model, professional training, competence structure.

Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)



Дата першого надходження рукопису до видання: 08.07.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 29.08.2025

Дата публікації: 08.09.2025