



**УДК 378.046**

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-3\(23\)-50-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-3(23)-50-62)

**Василенко Надія Володимирівна,**  
доктор педагогічних наук, професор, зав. кафедрою управління та адміністрування Комунального вищого навчального закладу “Вінницька академія неперервної освіти”, м. Вінниця, вул. Грушевського, 13, тел.: 044-55-65-45; e-mail: [nadezhdavasilenko2016@gmail.com](mailto:nadezhdavasilenko2016@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-1087-4591>

**Василенко Надежда Владимировна,**  
доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой управления и администрирования коммунального высшего учебного заведения “Винницкая академия непрерывного образования”, г. Винница, ул. Грушевского, 13, тел.: 044-55-65-45; e-mail: [nadezhdavasilenko2016@gmail.com](mailto:nadezhdavasilenko2016@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-1087-4591>



**Vasylenko Nadiya Vladimirovna,**  
Doctor of Science, Professor, Head. departments of management and administration Municipal Higher Education Institution “Vinnytsia Academy of Continuing Education”, 21100, Vinnytsa, Str. Grushevskaya 13, tel: 044-55-65-45; e-mail: [nadezhdavasilenko2016@gmail.com](mailto:nadezhdavasilenko2016@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-1087-4591>

**Семко Майя Іванівна,**

кандидат педагогічних наук, професор, доцент кафедри управління та адміністрування Комунального вищого навчального закладу “Вінницька академія неперервної освіти”, м. Вінниця, вул. Грушевського, 13, тел. +38 0432-55-65-68; e-mail: [majia247@ukr.net](mailto:majia247@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0001-8327-1751>

**Семко Майя Ивановна,**

доцент, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления и администрирования коммунального высшего учебного заведения “Винницкая академия непрерывного образования”, г. Винница, ул. Грушевского, 13, тел. +38 0432-55-65-68; e-mail: [majia247@ukr.net](mailto:majia247@ukr.net); <https://orcid.org/0000-0001-8327-1751>

**Semko Maya Ivanovna,**

Associate Professor, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Administration of the Municipal Higher Educational Institution “Vinnytsia Academy of Continuing Education”, Vinnytsya, Str. Grushevskogo, 13, tel. +38 0432-55-65-68; e-mail: [majia247@ukr.net](mailto:majia247@ukr.net); <https://orcid.org/0000-0001-8327-1751>

**Пойда Сергій Андрійович,**

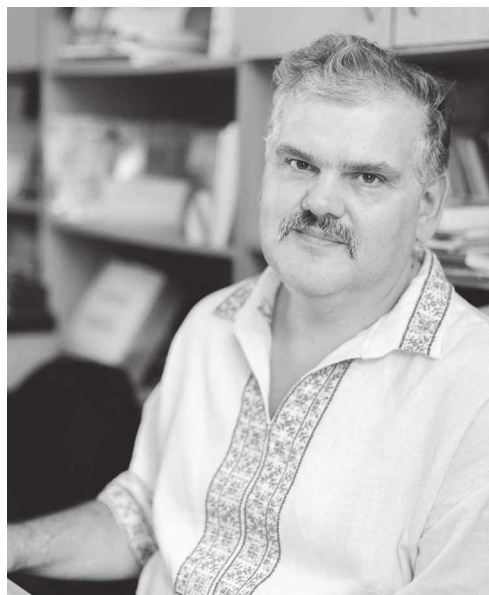
кандидат педагогічних наук, ст. викладач кафедри управління та адміністрування Комунального вищого навчального закладу "Вінницька академія неперервної освіти", м. Вінниця, вул. Грушевського, 13, тел.: +38 0432-55-65-68; e-mail: serj.pojda@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0001-9895-0220>

**Пойда Сергій Андрійович,**

кандидат педагогических наук, ст. преподаватель кафедры управления и администрирования коммунального высшего учебного заведения "Винницкая академия непрерывного образования", г. Винница, ул. Грушевского, 13, тел.: +38 0432-55-65-68; e-mail: serj.pojda@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0001-9895-0220>

**Poida Serhii Andriiovych,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Senior Lecturer, Department of Management and Administration of the Vinnitsa Academy of Continuing Education, Vinnitsya, Str. Grushevskogo, 13, tel.: +38 0432-55-65-68; e-mail: serj.pojda@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0001-9895-0220>



---

## **ЕФЕКТИВНІ ФОРМИ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА В УМОВАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Анотація.** Розглянуто проблему технологічної компетентності сучасного керівника з метою обґрунтування її значення для ефективного застосування професійних комунікацій в його управлінській діяльності; обґрунтовано розвиток технологічної компетентності сучасного керівника в умовах публічного управління, яка розглядається як основа складової комунікативної компетентності фахівців з публічного управління; показано інноваційні підходи та ресурси керівника щодо розвитку його ефективних форм комунікативної компетентності шляхом формування професійних комунікацій; розроблено спеціальні правила професійних комунікацій щодо набуття керівниками необхідних знань, умінь з організації та проведення різних форм управлінських комунікацій, що дають можливість уникнути конфлікту сучасному керівнику в умовах публічного управління.

Дослідження підтвердило, що наради, засідання, різні бесіди, дискусії, постановка і роз'яснення завдань підлеглим, звіти перед колективом і керівництвом та ін. — усе це різні форми комунікативної компетентності, найпоширенішими серед яких є ділова бесіда і ділова нарада.

При цьому серед умов і чинників технологічної компетентності встановлено кілька ведучих управлінських комунікацій: комплекс специфічних знань у галузі публічного управління та адміністрування; вміння та навички керівника з ділового спілкування.

Доведено, що технологічна компетентність виявляється в управлінських діях із застосуванням конкретних комунікативних засобів та прийомів, які забезпечують інтерес та засвоєння сучасним керівником накопичених комунікативним простором знань та вмінь про інноваційні комунікативні технології управління, націлених на перспективний розвиток управлінської діяльності.

**Ключові слова:** ділове спілкування, ділова бесіда, ділова нарада, компетентність, комунікативна компетентність, технологічна компетентність, управлінські комунікації.

## **ЭФФЕКТИВНЫЕ ФОРМЫ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ КАК ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация.** Рассмотрено проблему технологической компетентности современного руководителя с целью обоснования ее значения для эффективного применения профессиональных коммуникаций в управленческой деятельности; обоснованно развитие технологической компетентности современного руководителя в условиях публичного управления, которое рассматривается как основа составляющей коммуникативной компетентности специалистов по публичному управлению; показаны инновационные подходы и ресурсы руководителя по развитию его эффективных форм коммуникативной компетентности путем формирования профессиональных коммуникаций; разработаны специальные правила профессиональных коммуникаций по приобретению руководителями необходимых знаний, умений по организации и проведению различных форм управленческих коммуникаций, которые позволяют избежать конфликта современному руководителю в условиях публичного управления.

Исследование подтвердило, что совещания, заседания, различные беседы, дискуссии, постановка и разъяснение задач подчиненным, отчеты перед коллективом и руководством и др. — все это различные формы коммуникативной компетентности, наиболее распространенные среди них — деловая беседа и деловое совещание. При этом среди условий и факторов технологической компетентности установлено несколько ведущих управленческих коммуникаций: комплекс специфических знаний в сфере публичного управ-

ления и администрирования; умения и навыки руководителя в деловом общении.

Доказано, что технологическая компетентность проявляется в управленческих действиях с применением конкретных коммуникативных средств и приемов, обеспечивающих интерес и усвоение современным руководителем накопленных коммуникативным пространством знаний и умений об инновационных коммуникативных технологиях управления, нацеленных на перспективное развитие управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** деловое общение, деловая беседа, деловое совещание, компетентность, коммуникативная компетентность, технологическая компетентность, управленческая коммуникация.

### **EFFECTIVE FORMS OF COMMUNICATIVE COMPETENCE AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF TECHNOLOGICAL COMPETENCE OF THE MODERN MANAGER IN THE CONDITIONS OF PUBLIC MANAGEMENT**

**Abstract.** The article is devoted to the problem of technological competence of a modern leader in order to justify its importance for the effective use of professional communications in management activities; the development of the technological competence of a modern leader in public administration is justified, which is considered as the basis of the communicative competence of public administration specialists; innovative approaches and resources of the leader for the development of his effective forms of communicative competence through the formation of professional communications are shown; special rules of professional communications have been developed for managers to acquire the necessary knowledge, skills in organizing and conducting various forms of managerial communications, which will help a modern leader avoid conflict in public administration.

The study confirmed that meetings, meetings, various conversations, discussions, setting and explaining tasks to subordinates, reports to the team and management, etc. are all different forms of communicative competence that are common among them – business conversation and business meeting. Moreover, among the conditions and factors of technological competence, several leading managerial communications have been established: a complex of specific knowledge in the field of public administration and administration; Abilities and skills of the head of business communication.

In the midst of minds and officials of technological competence, a number of leading management commissions have been established: a complex of specific knowledge of the public administration and administration.

We came to the conclusion that technological competence is manifested in management actions with the use of specific communication tools and techniques that ensure the interest and assimilation of modern leadership accumulated communicative space of knowledge and skills about innovative communication management technologies aimed at long-term management.

**Keywords:** business communication, business conversations, business meeting, competence, communicative competence, technological competence, managerial communication.

---

**Постановка проблеми.** Сучасний етап реформування освіти України характеризується її інтеграцією у світовий освітній простір та передбачає розвиток професіоналізму кадрового потенціалу, підтримання неформальної та інформальної освіти громадою за умов децентралізації в суспільстві. Сучасний керівник, рівень його професійної компетентності, зокрема її комунікативна складова, є необхідними пріоритетними завданнями неперервної освіти, які набувають нових вимог для його підготовки.

Ці зміни супроводжуються створенням нової освітньої парадигми, спрямованої на формування освіченої, творчої особистості, забезпечення умов для розкриття здібностей, використання досвіду, задоволення освітніх потреб особистості. Розуміння освіти як оволодіння особистістю певними знаннями, вміннями і навичками та підготовка їх до життя переосмислюється і замінюється поглядом на освіту як сферу її становлення, знаходження кожним особистого сенсу життя сьогодні.

Тобто пріоритетним напрямом державної політики в сучасній освіті є її особистісна орієнтація, зокрема і сучасного керівника, на партнерство та діалог. Діалог і багатостороння комунікація між учасниками освітнього процесу та представниками громади змінює односторонню комунікацію “керівник – працівник”. Сьогодні в Україні серед науковців та прак-

тиків дискутуються питання щодо важливої ролі розвитку професійної компетентності сучасного керівника, який має створити комунікативну структуру громадського самоврядування організації, пристосувавши її до діяльності за умов конкурентноспроможності будь-якої організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи дефініції професійної компетентності вивчали такі вчені, як М. Шишов, В. Кальней, С. Бондар, А. Хуторський, В. Болотов, В. Серіков, І. Зимня та ін. Їх дослідження підкреслюють важливу роль розвитку кваліфікації сучасного керівника як складової його професійної компетентності [1, с. 274].

Ми вважаємо, що поняття “комунікативна компетентність” як і “технологічна компетентність” вперше було використано науковцями як здатність та готовність встановлювати технологічно контакти з іншими особами за наявності мережевої комунікації. Це дослідження підкреслюють важливу роль розвитку технологічної компетентності сучасного керівника в системі неперервної освіти в Україні [1; 2].

**Постановка завдання.** У контексті проблеми підвищення рівня розвитку технологічної компетентності сучасного керівника в системі галузі Публічного управління та адміністрування є певний досвід активних пошуків в цьому напрямі.

Нині важливими критеріями ефективності сучасних освітніх процесів є сформованість громадянської освіченості, професійної компетентності, виховання поваги до прав людини, толерантність, вміння знаходити компроміс. Звертаючись до нашого дослідження, більш детально зупинимось на одному з поданих критеріїв рівнів розвитку технологічної компетентності сучасного керівника – комунікативної компетентності як складової його професійної компетентності.

**Метою статті** є розкриття поняття технологічної компетентності сучасного керівника і обґрунтування її значення для ефективного застосування професійних комунікацій в умовах публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретичний аналіз проблеми дав змогу з'ясувати алгоритм дослідження. Перш за все, ми визначилися з тлумаченням категорії “компетентність” у філософському контексті вирішення педагогічної проблеми. У контексті нашого дослідження ми розуміємо компетентність як інтегральну якість особистості, що характеризується готовністю розв’язувати проблеми, що виникають в процесі життя і професійної діяльності, з використанням знань, досвіду, індивідуальних можливостей [1; 3].

Визначивши поняття “компетентність” треба з’ясувати їхню ієрархію. Найбільш загальна класифікація містить в собі три великі класи: ключові компетентності, які визначають здатність сучасного керівника до успішної соціалізації кожної особистості; надпрофесійні (іноді їх називають базовими) компетентностями,

необхідні для здатності сучасного керівника, щоб ефективно управляти та працювати в освітньому середовищі; предметні (спеціальні) компетентності, що є основою для здатності керівника щодо реалізації професійних задач в умовах публічного управління [1–3].

До надпрофесійних компетентностей ми віднесли технологічну компетентність сучасного керівника, тобто сукупність знань про технології публічного управління, а саме ресурсів для здійснення управлінських дій, вміння їх застосовувати, необхідні для здійснення якісної продуктивної управлінської діяльності.

Тому, технологічну компетентність сучасного керівника ми розглядаємо як проявлені ним на практиці прагнення і здатності (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, уміння, досвід у використанні різноманітних комунікативних технологій для управлінських комунікацій), які забезпечать успішну управлінську діяльність, усвідомлення значущості особистої самостійності та відповідальності за результати цієї діяльності, необхідність її постійного удосконалення.

Більшість дослідників до сутнісних характеристик розвитку технологічної компетентності сучасного керівника відносять: поглиблене знання різних технологій управлінських комунікацій; постійне поновлення знань з цієї проблеми для успішного розв’язання управлінських задач; представленість змістовного та процесуального компонентів структури технологічної компетентності сучасного керівника як ресурсу для здійснення публічного управління [2].

У понятті розвитку технологічної компетентності сучасного керівника організації виокремлюють такі якості: готовність керівника до творчого пошуку; ефективність високого результату його управлінської діяльності щодо володіння базовими компетентностями, зокрема технологічної й комунікативної; практико орієнтовна спрямованість управління організацією шляхом базових технологій як основи сучасного інструментарію щодо інноваційної діяльності всіх учасників освітнього процесу; співвідношення критерію самостійності та відповідальності сучасного керівника щодо забезпечення ресурсами розвитку конкурентоспроможності організації.

Встановлено, що ознаки технологічної компетентності сучасного керівника передбачають знання, уміння використання різноманітних мережеві технології управління, які включають в себе ще й мотиваційну, соціальну та поведінкову складові. Вони характеризують інтегровані якості сучасного керівника, тобто є одним із аспектів його успішної управлінської діяльності.

Аналізуючи поняття “технологічна компетентність”, розкриємо її функції в комунікативної компетентності що визначають позитивний результат управління організацією [1; 3].

Дослідження показало, що комунікативна компетентність виступає умовою розвитку та набуття зрілої форми думок, мотивів, цінностей, спрямованості керівника на розвиток технологічної компетентності керівника, яка забезпечить інноваційну управлінську діяльність, що прагне

самоствердитися у власній діяльності, реалізувати творчий потенціал, проявити свої здібності, набути авторитету у своїх колег і самого себе. Це вказує на мотиваційно-спонукальну функцію технологічної компетентності щодо балансу прав, обов'язків і відповідальності, дієвого партнерства щодо організації життя організації.

Технологічна компетентність характеризує пізнавальну та інтелектуальну діяльність сучасного керівника. Це виявляється в інтересі і засвоєнні особою накопичених комунікативним простором знань про інноваційні комунікативні технології управління, розширенні особистістю освіченості, кругозору, ерудиції, націлених на перспективний розвиток управлінської діяльності керівника.

У цьому можна вбачати прояв гностичної функції технологічної компетентності. Відбиття отриманих знань в практичній діяльності у вигляді умінь і навичок керівника у використанні нових комунікативних технологій управління, визначає діяльнісну функцію комунікативної компетентності.

Технологічна компетентність виявляється також у здатності людини до вольових напружень, мобілізації своїх сил у подоланні труднощів у процесі професійної діяльності, наполегливості, витривалості, стриманості, що свідчить про емоційно-вольову функцію комунікативної компетентності в структурі особистості. Зазначені вище функції забезпечують свідому, вмотивовану поведінку і самореалізацію особистості, підтримують емоційний фон, силу, спрямованість, розвивають уміння

розв'язувати проблеми професійного характеру. Комунікабельність, відкритість до спілкування і збагачення у процесі міжособистісної взаємодії є результатом прояву комунікативної функції технологічної компетентності.

Виходячи з вищезазначеного, ми можемо зробити висновок, що застосування інноваційних комунікативних технологій управління мають спиратися на технологічну компетентність сучасного керівника, яка уявляє собою процес поглибленого ознайомлення його з науковими основами різноманітних інноваційних технологій, зокрема і мережевих, розвиток спеціальних практичних управлінських вмінь використовувати дані технології, розвиток особистих якостей щодо впровадження професійних комунікацій, необхідних для роботи в інноваційному освітньому середовищі.

Досвід і практика переконливо довели, що ефективною формою розвитку технологічної компетентності керівника є розвиток його професійної комунікації.

Професійна комунікація є особливим різновидом професійно-ділового спілкування у процесі управлінських дій, що є діалогічною взаємодією керівника і учасників освітнього процесу. Зарубіжні менеджери (американські, англійські, японські) вважають невміння керівника ефективно — спілкуватися головною перешкодою на шляху досягнення цілей організації, яку він очолює. 86 % японських менеджерів вважають невміння керівника спілкуватися головною перешкодою на шляху успішної діяльності установи [1, с. 212].

Ефективну роботу з персоналом фахівці у сфері менеджменту ототожнюють зі здатністю взаємодіяти з колективом і групами фахівців, враховувати мотивацію й емоційний стан працівників, забезпечувати повноцінний інформаційний обмін, досягати точного і вчасного виконання завдань, запобігати і вирішувати конфлікти, спонукати підлеглих до сумісного пошуку способів ефективного досягнення цілей. Науковці розрізняють функціонально-рольове, міжособистісне і ділове спілкування в основі розвитку комунікативної компетентності фахівця [5;6] .

Функціонально-рольове спілкування відбувається на рівні соціальних ролей партнерів (керівник і підлеглий, працівник і працівник тощо), йому властиві певні норми, очікування, спілкування здійснюється ніби у “рольових масках”. Міжособистісне спілкування ґрунтується на спільності поглядів, ідеалів, цінностей, мотивів поведінки. Цей вид спілкування має переважно емоційний характер і припускає стосунки неформального плану. У будь-якому колективі є групи співробітників, які спілкуються на міжособистісному рівні [1; 2].

Ділове спілкування породжується потребами спільної діяльності і передбачає встановлення і розвиток контактів між ними заради загальної справи, чітке усвідомлення мети. Діловому спілкуванню властиві деякі ознаки і функціонально-рольового, і міжособистісного спілкування, бо у ньому перетинаються інтереси не тільки, “рольових масок”, але і конкретних людей. Це спілкування з колегами, з підлеглими, з керівниц-



твом, з представниками влади, з батьками та ін.

Дослідження засвідчили, що до 75 % керівників відчувають труднощі у різних ситуаціях професійної комунікації. Дослідження у галузі менеджменту засвідчили, що 50–90 % робочого часу працівники всіх рівнів (стратегічного, тактичного, оперативного) витрачають на різні види спілкування [6].

У психологічній науці, як відомо, розрізняють здібності елементарні й складні, загальні й спеціальні, потенційні й актуальні, менш виражені й яскраво проявляються. З такого погляду, здібність до професійної комунікації — складна сукупність ціннісно-сміслових установок, психологічних якостей, професійної культури. Наради, засідання, різні бесіди, дискусії, постановка і роз'яснення завдань підлеглим, звіти перед колективом і керівництвом та ін. — усе це різні форми професійної комунікації. Найпоширеніші форми професійної комунікації сучасного керівника навчального закладу з колективом і окремими працівниками — ділова бесіда і ділова нарада.

Ділова бесіда — це передача інформації, обмін думками з певних питань і проблем, це словесний контакт, ініціатор якого переслідує певну мету. Бесіда слугує оперативному вирішенню освітніх і організаційно-педагогічних проблем, вона пов'язана з потребою робити висновки та пропозиції на підставі аналізу ситуації. Прикладом професійної комунікації можуть служити співбесіди при прийомі на роботу і звільненні, аналіз конфліктних ситуацій, обговорення професійних труднощів

працівників. Характерна межа ділових бесід — ефект зворотного зв'язку, який дозволяє керівнику негайно реагувати на вислови співрозмовника. У цьому перевага ділової бесіди над письмовою комунікацією (ділові листи, доповіді, циркуляри тощо.). При всій своїй звичності, повсякденності (керівник взаємодіє за день з багатьма людьми) ділова бесіда як форма професійної комунікації багато що дає фахівцю, дозволяючи йому диференційовано підходити до людини і предмету обговорення, виявляти переконання, вислуховувати заперечення, критичні оцінки, пропозиції, що підвищують компетентність, сприяє усвідомленню спільності учасників бесіди, а також відповідальності керівника, його значущості у вирішенні обговорюваних проблем і результатів бесіди [4, с. 55].

Кожен з фахівців, напевно, коли-небудь відчував неефективність ділових бесід. Причини — недостатній рівень технологічних комунікативних здібностей і умінь керівника, зроблені ним помилки — або у тактиці бесіди, або у виборі аргументів, або засобів управлінської комунікації.

Сучасний керівник має передбачати, що людина краще запам'ятовує те, що почула на початку бесіди, а робить те, що почула наприкінці. Ліпший результат бесіди (якщо Ви спонукали співрозмовника щось зробити) — це коли він розпочне виконання відразу після закінчення бесіди. Якщо ж, завершуючи бесіду, Ви вирішите дружньо поговорити про щось, то цим знизите ефект попередніх зусиль.

Керівнику потрібно врахувати, що ділове спілкування є основою роз-

витку технологічної компетентності, а тому варто уникати типових помилок. Після такого обговорення ваш колега не пригадає багатьох деталей розмови. Невимушений обмін думками “про життя” краще перенести на початок бесіди — для створення атмосфери доброзичливості. Ці правила універсальні при підготовці і проведенні ділових бесід, проте кожний вид бесіди має свої особливості. Розглянемо види ділових бесід, до яких віднесено бесіди щодо: прийому на роботу; доручення завдання (отримання завдання); критики за невиконану (неякісно виконану) роботу; звільнення працівника; конфліктних ситуацій.

На допомогу керівникам навчальних закладів нами розроблено спеціальні правила, які регулюють підготовку ділової бесіди і її перебіг. Виділимо типові помилки в органі-

зації та проведенні ділових бесід, а також основні прийоми, які дозволяють забезпечити їх ефективність (табл. 1.).

Важливий чинник ефективності ділових бесід — сформованість професійних комунікативних якостей учасників, особливо керівника, який організовує бесіду. Так, особливе значення надається вмінню слухати: уважно мовчати і бути пасивним співрозмовником; активно слухати, підпорядковуючи свою розмову розкриттю співрозмовника; оцінювати ситуацію: де потрібний пасивний, а де активний слухач, і ставати тим або іншим у потрібний момент. Ці уміння, їх удосконалення — досить складний, хоч і потрібний процес у розвитку комунікативних стосунків. Від них залежить ефективність сприйняття мови керівника і у цілому — управлінської комунікації загалом.

Таблиця 1

**Типові помилки в організації та проведенні ділових бесід**

| <b>Основні види</b>              | <b>Типові помилки</b>  | <b>Основні прийоми, що дозволяють уникнути конфлікту</b>  |
|----------------------------------|--|---|
| 1                                | 2  | 3   |
| Бесіда під час прийому на роботу | Ідеалізація умов, у яких передбачається працювати новому співробітнику (учителеві). Майбутньому працівникові обіцяють які-небудь блага. Не надають допомоги на етапі адаптації | Привернути працівника, не відкриваючи труднощі, показати реальні вигоди і переваги майбутньої роботи: можливість зростання і підвищення кваліфікації; вигідні моменти в умовах праці; сприятливий морально-психологічний клімат у колективі; наявність баз відпочинку; наявність дитячих закладів. Обіцяти повну підтримку і необхідну допомогу, особливо спочатку. Прикріпити до працівника-початківця на початку когось із досвідчених співробітників |
| Доручення, завдання              | Доручення дається похапцем, передається через трет'ю особу, доручається першому, хто потрапив на очі. Даєть-   | Поєднувати усну інформацію з письмовою; тактовно контролювати чи правильно підлеглий виконує завдання. Письмово фіксувати терміни виконання, відповідальних, форму виконання  |

| 1                         | 2  | 3  |
|---------------------------|--|--|
|                           | ся не продумане доручення  | роботи і звітності про неї   |
| Критика за погану роботу  | Не надаються пояснення. Переходять на підвищений тон. Критикують не вчинок, а людину. Критикують при свідках   | Насамперед, вислухати пояснення. Зберігати рівний тон. Перш ніж критикувати, знайдіть, за що похвалити. Критикуйте вчинок, а не людину. Не шукайте крайніх. Не звинувачуйте, а разом шукайте рішення. Не критикуйте при свідках. Пам'ятайте: ніщо так не роззброює, як умови і пропозиція почесної капітуляції                               |
| Бесіда під час звільнення | Головна помилка – відмова від бесіди взагалі або нерозуміння мети такої бесіди: з'ясувати дійсну причину звільнення; отримати оцінку роботи, яку покидає | Вибрати найбільш сприятливий час для бесіди (ранок останнього дня його роботи). Сформулювати конкретні цілі. Досягти атмосфери взаємної довіри. Регулювати напрям бесіди за допомогою питань, що ставляться: “відкритих” – на які не можна відповісти однозначно: “Що Ви думаєте?”; “Ваша думка?”; “Ваші пропозиції?”; “Чим Ви це поясните?” |

Ефективність професійної комунікації, як основи розвитку технологічної компетентності навчального закладу, під час ділових бесід зумовлюється тим, наскільки фахівець володіє основними техніками рефлексивного і нерефлексивного слухання. Водночас корисно знати і використовувати арсенал прийомів, які підвищують ефективність розвитку професійної комунікативної компетентності як сприйняття почутого (табл. 2). До умов ефективного сприйняття мовлення належать:

1. Правила взаємного розташування партнерів – фахівці (зокрема, І. Атвартер) пропонують такі межі допустимої відстані між співрозмовниками:

а) особисті (особливо довірливі) взаємини – відстань до півметра;

б) розмов із друзями – від 0,5 до 1,2 м;

в) неформальні соціальні ділові стосунки – 1,2–3,7 м (чим формальніші стосунки, тим більша відстань);

г) публічні виступи – до 4 м.

Зі збільшенням відстані зростає роль погляду в підтримці контакту. При близькій відстані недоречні зустрічі поглядом: співрозмовники і без того по черзі дивляться один на одного. Природно, у кожному співтоваристві свої норми і традиції (зокрема відстань між співрозмовниками).

2. Правила організації зворотного зв'язку – відповіді на питання “Як же почути те, що повідомляється?”. Для цього потрібно:

а) уникати неточних, багатозначних визначень (скоро, днями, недовго тощо, оскільки різночитання цих слів знімає відповідальність за результат);

б) за потреби уточнювати (якого числа, через скільки днів, у який час тощо);

Умови ефективного сприйняття мовлення

| Способи сприйняття             | Прийоми сприйняття почутого                                    |
|--------------------------------|--|
| Нерефлексивне слухання         | Слухання (уважне мовчання). Мінімум відповідей. Мінімум питань |
| Мова невербального спілкування | Міміка. Зміна висоти голосу й інтонації. Пози і жести          |
| Сприйняття                     | Розташування партнерів і зворотній зв'язок                     |

в) ставити уточнювальні або контрольні питання по суті сказаного (користуватися прийомами рефлексивного слухання, описаними вище).

Водночас важливо не переривати контакт поглядів, цілком концентруватися на бесіді, не відволікатися. Вкрай нетактовно займатися під час бесіди чим-небудь ще, для керівника (та і будь-якого співрозмовника) це неприпустимо. Поспіх і нетерпіння, які часто виявляються у поведінці керівника, також неприпустимі. Така манера може бути сприйнята співрозмовником як сумнів у його здібностях, як повна неувага до нього і навіть зневага. Активно слухаючи, концентруючись на потребах співрозмовника, виражаючи розуміння і співчуття, керівник, безумовно, може наблизитися до форм ефективної управлінської комунікації як ділова нарада.

У проведенні ділових нарад (як і ділових бесід) керівнику корисно уникати помилок під час побудови власної промови, а саме: не вміння організувати свої думки перед тим, як їх висловити; говорить спонтанно, сподіваючись, а точніше, вимагаючи, щоб інші "встигали" за ним; уживання формулювання, спеціальних термінів, які можуть бути абсолютно незрозумілі для співрозмовника; говоріння дуже довге, хоче багато

подати інформації, використовуючи надскладні конструкції, слухачі до кінця фрази вже не пам'ятають, що було на початку. Дослідження вчених підтвердили, що 50 % дорослих людей не сприймають сенсу фрази, якщо вона містить понад 13 слів, а діти семирічного віку насилу розуміють фрази, складені більш ніж із 8 слів;

3) прагнення висвітлити дуже багато проблем в одній фразі;

4) продовження розмови, навіть якщо співрозмовники не реагують на його мову (втратили суть розмови й інтерес до неї);

5) говоріння, не звертаючи уваги на репліки співрозмовників, не сприймаючи їхні жести, короткі аргументи, а значить — і їх самих.

**Висновки і перспективи досліджень.** Теоретичний аналіз проблеми дослідження надав можливість є розкрити поняття технологічної компетентності сучасного керівника і обґрунтувати її значення для ефективного застосування комунікаційних комунікацій в його управлінської діяльності. При цьому серед умов і чинників технологічної компетентності встановлено кілька ведучих: комплекс знань у галузі публічного управління та адміністрування; вміння та навички керівника з ділового спілкування, ділової бесіди, ділової

наради; здатність адекватно і повно сприймати себе та інших людей.

І так, технологічна компетентність сучасного керівника має велике значення в управлінській діяльності фахівців з публічного управління і розглядається як основна її складова комунікативної компетентності.

Тому важливо саме в період навчання студентів у ЗВО, поряд з вивченням основних дисциплін, формувати у студентів, розвивати у фахівців з публічного управління технологічну комунікативну компетентність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко Н. В. Розвиток професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти: монографія. Вінниця: ТОВ "Нілан-ЛТД", 2012. 332 с.
2. Василенко Н. В. Управлінська комунікація керівника навчального закладу // Управління школою. 2012. № 2. С. 53–84.
3. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія. Херсон : Айлант, 2005. 275 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Москва : Экономика, 1991. 150 с.
5. Покроєва Л. Д. Умови активізації переходу до створення системи безперервної післядипломної педагогічної освіти // Післядипломна освіта в Україні. 2007. № 2. С. 54–56.

6. Druker P. Management: Tasks. Responsibilities. Practices. New York, 1985. P. 783, 787–788.

## REFERENCES

1. Vasylenko N. V. (2012). Rozvytok profesiinoi sotsiokomunikatyvnoi kompetentnosti kerivnykiv profilnykh zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u systemi pisljadiplomnoi osvity [Development of professional socio-communicative competence of heads of profile general educational institutions in the system of postgraduate education]. Vinnytsia: TOV "Nilan-LTD" [in Ukrainian].
2. Vasylenko N. V. (2012). Upravlinska komunikatsiia kerivnyka navchalnoho zakladu [Management communication of the head of the educational institution]. *Upravlinnia shkoloiu – School Management*, 2, 53–84 [in Ukrainian].
3. Kalinina L. M. (2005). *Systema informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom* [System of information support of general educational institution management]. Kherson: Ailant [in Ukrainian].
4. Karlof B. (1991). *Delovaia strategiia: kontseptsii, sodержaniye, simvoly* [Business strategy: concept, content, symbols]. Moscow: Ekonomika [in Russian].
5. Pokroieva L. D. (2007). Umovy aktyvizatsii perekhodu do stvorennia systemy bezperervnoi pisljadiplomnoi pedahohichnoi osvity [Conditions for activating the transition to the creation of a system of continuous postgraduate pedagogical education]. *Pisljadiplomna osvita v Ukraini – Postgraduate education in Ukraine*, 2, 54–56 [in Ukrainian].
6. Druker P. (1985). *Management: Tasks. Responsibilities. Practices*. New York [in English].