

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.04

Олександр Євтушенко

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У ході дослідження природи компетенції у світовій науковій думці сформовано декілька підходів до її розуміння, зокрема, біхевіористський, когнітивний, конструктивістський, особистісно-орієнтований, функціональний, інтегративний та компетентнісний. Зазначено, що для формування компетентностей публічних службовців важливе значення має компетентнісний підхід, який повинен стати базовою основою при підготовці та підвищенні кваліфікації керівних кадрів для органів публічного управління.

Ключові слова: компетентність, компетенція, комунікативна компетентність, компетентнісний підхід, сутність компетентнісного підходу.

У сучасних умовах євроінтеграційних процесів Україна переживає докорінні зміни у сфері публічного управління. Це зумовлює необхідність підготовки висококваліфікованих керівників, які здатні ефективно виконувати покладені на них функції. Одним із провідних напрямів підготовки управлінських кадрів стає формування комунікативної компетентності, адже здатність до результативної комунікації є ключовим чинником успішності реформ, взаємодії з громадськістю та підвищення довіри до органів влади. Однак, підвищення сформованості комунікативної компетентності керівників публічного управління стикається з рядом проблем:

по-перше, теоретичного плану: фрагментарність наукових підходів (відсутність єдиної концептуальної моделі підготовки управлінців; нечітке визначення ролі компетентнісного підходу у процесі підготовки; недостатня інтеграція науки й практики (теоретичні розробки не завжди враховують реальні умови функціонування органів влади; – слабкий зв'язок між результатами наукових досліджень і навчальними програмами); наявність термінологічних суперечностей (різне тлумачення понять «компетентність», «компетенція», «професіоналізм»; відсутність уніфікованих критеріїв оцінювання професійної підготовки); обмежена увага до міждисциплінарності (підготовка здебільшого базується на управлінських та юридичних знаннях, але недостатньо охоплює психологію, комунікацію, ІТ, соціологію);

по-друге, практичного: відрив навчальних програм від реальних потреб публічного управління (навчальні програми часто не враховують актуальні виклики публічного управління (цифровізація, кризове управління, комунікаційні виклики); застарілі методики навчання (переважання лекційно-теоретичних форм над тренінгами, симуляціями, кейс-стаді; недостатнє використання інтерактивних технологій); низький рівень практичної підготовки (слабка система стажувань та обміну досвідом; формальний характер підвищення кваліфікації); недостатня увага до soft skills (акцент робиться на знаннях та формальних компетенціях, а не на розвитку лідерства, комунікативності, емоційного інтелекту); кадрові та інституційні обмеження (обмежене фінансування програм підготовки; нерівномірна якість освітніх програм у різних ВНЗ; відсутність сучасної матеріально-технічної бази); проблеми мотивації та добору (низька мотивація слухачів до саморозвитку; слабка система відбору кандидатів на керівні посади за критеріями компетентності).

Проблематика комунікативної компетентності широко висвітлюється у працях як вітчизняних дослідників, зокрема, Л. Кнодель, Т. Мотренко, О. Оболенський, В. Олуйко, В. Остап'як, А. Семенова, Ф. Шахін та ін., так і зарубіжних науковців, таких як Р. Бояцис, Дж. Вінтертон, Т. Гобан-Клас, Д. Дюбуа, Д. Колб, К. Леві-Лубойер, Д. Мак-Клелланд, Ж. Піаже, Дж. Равен, Б. Скіннер, Ж. Тардіф, Р. Уайт, що розглядали різні підходи та їх важливості для професійної підготовки управлінських кадрів. Розробки багатьох з них стали складовими компетентнісного підходу при формуванні комунікативної компетентності керівників органів публічного управління.

В сучасному інформаційному суспільстві комунікації та комунікаційні технології є складовою публічного управління, являють собою складну систему із зібраної воедино інформації з метою налагодження реальних зв'язків і взаємодій. Комунікації, вважає польський учений Т. Гобан-Клас – це механізм, завдяки якому людські

стосунки не тільки існують, але й розвиваються у просторі й часі [6]. В публічному управлінні комунікації є процесом взаємодії між органами публічної влади по вертикалі й горизонталі, а також із зовнішнім середовищем (суспільством) громадськістю шляхом безпосереднього обміну інформацією з використанням відповідних засобів [1].

Така комунікація стосується як суб'єктів, які пов'язані із системою публічного управління, так і громадськості, суспільства, тобто є двостороннім процесом. Комунікація в публічному управлінні характеризує систему взаємодії, зокрема, зовнішня комунікація органів публічної влади спрямована на формування інформаційного впливу на суспільство, а внутрішня комунікація націлена на забезпечення інформаційних потреб органів публічної влади. Ефективність комунікації в публічному управлінні залежить від наявності у керівника в процесі спілкування сформованої комунікативної компетентності, що забезпечує його ефективну взаємодію з колективом, керівництвом, громадськістю та користувачами адміністративних послуг.

Варто зазначити, що в сучасних умовах продовжується активний науковий пошук визначення категорії «компетенція», «компетентність». Складність детермінації понять пов'язана з тим, що компетенція розглядається в системі складових елементів у цілісній структурі особистості, а компетентність визначає ступінь професійного досвіду в межах конкретної посади [3], відображає рівень його готовності до конкретної сфери професійної діяльності.

В ході дослідження природи компетенції, у світовій науковій думці сформовано декілька підходів до її розуміння. По-перше, біхевіористський підхід (1950-70-ті рр.), орієнтований на поведінкові реакції. Біхевіористи (Б. Скіннер, Д. Мак-Клелланд) пропонували оцінювати фахівців не за рівнем знань, а за проявами компетентностей у поведінці. Вони трактують навчання не як реакцію на зовнішній стимул, а як явище, яке додає до наявної інформації нову, реорганізуючи стару, щоб до неї можна було інтегрувати нові елементи та організувати нові когнітивні структури для розміщення в пам'яті. Компетентність його представниками розглядається як зовнішньо спостережувана поведінка, набір дій і реакцій, які можна виміряти. Тобто акцент робиться на стандартизації й відпрацюванні «правильних» моделей поведінки.

По-друге, когнітивний підхід (Р. Уайт) ввів термін «competence» (1959р.) як мотивовану здатність діяти ефективно. Н. Хомський розрізняв «competence» (знання мови) та «performance» (її використання) орієнтований на знання, мислення, інтелектуальні здібності, тому компетентність – це вміння використовувати знання для розв'язання проблем, що на думку Р. Уайта, включає особистісні складові, включаючи мотивацію. Вчений вважає, що компетентність є похідною від компетенції і характеризує індивідуальну специфіку кожного окремого суб'єкта як носія компетенції, складовими якої є вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідні для успішного виконання певної роботи.

По-третє, конструктивістський підхід (з 1980-х років) (Ж. Піаже, Д. Колб) акцентує увагу на здатності особистості самостійно конструювати знання й компетенції. Конструктивісти трактують компетентність як здатність особистості конструювати власні знання й дії в реальних ситуаціях, приділяючи велику увагу досвіду, рефлексії, творчості.

По-четверте, особистісно-орієнтований підхід (Дж. Равен, Р. Бояцис). Його представники розуміють компетентність як поєднання знань, умінь і особистісних якостей (мотивації, цінностей, установок). Важлива роль відводиться soft skills: комунікації, лідерству, емоційному інтелекту.

По-п'яте, функціональний підхід (Дж. Вінтертон), що робить акцент на здатності виконувати певні професійні функції згідно зі стандартами. Використовується у професійній освіті та кваліфікаційних стандартах (Велика Британія, ЄС). Європейська рамка кваліфікацій (EQF) визначає компетентність як результат навчання, орієнтований на професійні стандарти.

По-шосте, інтегративний підхід (сучасний) (К. Леві-Лубойер, Ж. Тардіф). Його представники визначають компетентність як динамічну комбінацію знань, умінь, навичок, цінностей, ставлень, досвіду та особистісних характеристик, що дозволяють діяти ефективно в певній сфері. Підхід активно використовується у вищій освіті та професійному розвитку. В рекомендаціях ЮНЕСКО (Rychen & Tiana, 2004) поняття компетентності трактується як поєднання знань, умінь, цінностей і ставлень, застосовних у повсякденні. Тому професійна компетентність є основним показником якості вузівської підготовки [2].

По-сьоме, компетентнісний підхід – це освітня та управлінська парадигма, що орієнтується не лише на засвоєння знань, а на формування в особистості здатності застосовувати знання, уміння, навички, цінності та досвід у реальних життєвих і професійних ситуаціях. Поява цього підходу пов'язана з незадоволеністю суспільства результатами традиційної освіти, де випускники мали знання, але не завжди могли їх ефективно використати. В цьому підході використані: «теорія компетентності» Д. Мак-Клелланда, «модель компетентного менеджера» Р. Бояциса, розуміння компетентності як поєднання знань, умінь, цінностей і мотивацій Дж. Равена, а також міжнародні стандарти ключових компетентностей Rychen & Tiana (UNESCO, 2004). Представники цього підходу наголошують, що перехід від знаннево-орієнтованого компоненту до практичного є необхідним для вирішення життєвих проблем, виконання різних соціальних ролей та функцій. Прикладом є

компетентнісна освіта (Competency-Based Education) в США, Великій Британії, Франції, яка підкреслює практичне застосування знань. Використання компетентнісного підходу спрямовано на формування здібностей до активної, продуктивної праці в усіх її формах; творчої професійної діяльності з метою саморозвитку і самореалізації особистості [5]. Дослідники відмічають, що «у контексті публічного управління компетентнісний підхід передбачає системне формування професійних, управлінських, правових, етичних, комунікативних, цифрових та аналітичних компетентностей, що відповідають сучасним вимогам до публічного службовця» [4]. Отже, сутність компетентнісного підходу в публічному управлінні та шляхи його запровадження (рис. 1) означає орієнтацію на надання державним службовцям необхідних знань, навичок та якостей для ефективної реалізації публічних інтересів, а не тільки на виконання формальних процедур.

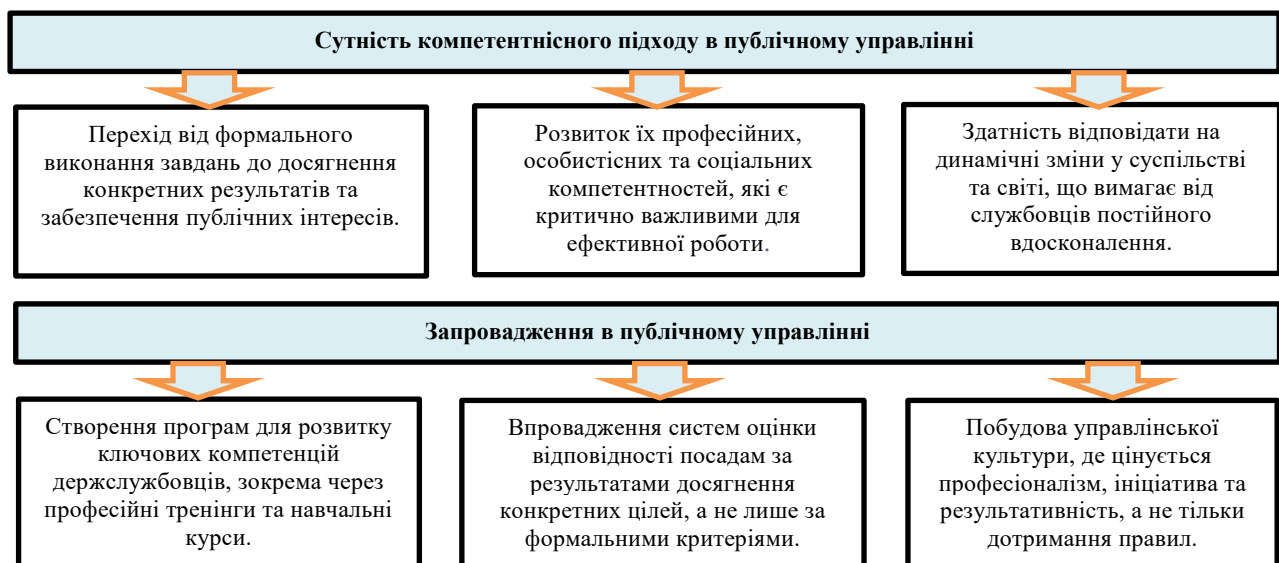


Рис. 1. Сутність компетентнісного підходу в публічному управлінні.

Джерело: сформовано автором

Перевагою компетентнісного підходу є можливість адаптації системи підготовки кадрів до змін у середовищі публічного управління. Тобто при формуванні компетентностей необхідно поєднання теоретичної підготовки з практикою за допомогою стажування, стимуляційних ігор, кейс-методів, участь у проєктах, командна робота.

На нашу думку, саме запровадження компетентнісного підходу в Україні при підготовці фахівців з публічного управління дозволяє створити ефективну, професійну та адаптивну систему публічного управління. Тобто компетентнісний підхід повинен стати базовою основою сучасної освіти, підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Практичне значення комунікативної компетентності для керівників органів публічного управління полягає в тому, що вона підвищує ефективність управлінських рішень; сприяє формуванню довіри суспільства до влади; знижує рівень конфліктності в колективах; забезпечує прозорість і відкритість державних інституцій; дозволяє реалізовувати принципи «good governance».

Формування комунікативної компетентності є стратегічним завданням у підготовці сучасних керівників публічного управління. Вона виступає не лише професійною якістю, а й ключовим чинником ефективності державного управління, що поєднує когнітивні, особистісні та соціальні характеристики. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практико-орієнтованих методик формування комунікативної компетентності у системі професійної освіти та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

References

1. Andriichuk, T. (2009). Pryntsyyp prozorsti komunikatsii orhaniv derzhavnoi vlady z naselenniam: poniatiino-kontseptualne bachennia [The principle of transparency of communication between state authorities and the population: a conceptual vision]. *Visnyk Knyzhkovoi palaty – Bulletin of the Book Palace*, 4, (pp. 48-51) [in Ukrainian].
2. Knodel, L. (2006). Kontsepsiia modeli profesiinoi kompetentnosti spetsialista novoi heneratsii sfery turyzmu [The

- concept of a model of professional competence of a new generation specialist in the tourism sector]. *Naukovi zapysky. Seriya: Pedagogika – Scientific notes. Series: Pedagogy*, 4, (pp. 38-45) [in Ukrainian].
3. Oluiko, V.M. (2005). *Kadrovi protsesy v derzhavnomu upravlinni Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku [Personnel processes in public administration of Ukraine: status and development prospects]*. Khmelnytskyi: Vyd-vo KhUUP [in Ukrainian].
 4. Ostapiak, V., & Shakhin, F. (2005). *Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby: novi kompetentsii ta upravlinski pidkhody [Modernization of the civil service: new competencies and management approaches]*. *Koordynaty publichnoho upravlinnia – Coordinates of public administration*, 1(4), (pp. 561-573) [in Ukrainian].
 5. Semenova, A. (2009). *Paradyhmalne modeliuvannia u profesiinii pidhotovtsi maibutnikh uchyteliv [Paradigmatic modeling in the professional training of future teachers]*. Odesa: Yurydychna literatura [in Ukrainian].
 6. Goban-Klas, T. (1999). *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. Warszawa, Kraków: Wydawnictwo naukowe PWN [in Poland].

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.04

Oleksandr Yevtushenko

THE FORMATION OF COMMUNICATIVE COMPETENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION MANAGERS

In the course of studying the nature of competence in global scientific thought, several approaches to its understanding have been formed, including behavioral, cognitive, constructivist, personality-oriented, functional, integrative, and competence-based ones. It is noted that the competency-based approach plays a significant role in the formation of competencies among public servants and should serve as the foundation for the training and professional development of managers in public administration bodies.

Keywords: *competence, competency, communicative competence, competency-based approach, essence of the competency-based approach.*

Відомості про автора / Information about the author

Олександр Євтушенко, доктор політичних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: [https:// orcid.org/0000-0002-5161-3312](https://orcid.org/0000-0002-5161-3312).

© О. Євтушенко

Стаття отримана редакцією 03.10.2025.