

Юрій Панфілов

кандидат психологічних наук, професор, кафедра педагогіки і психології управління соціальними системами, Національний технічний університет
“Харківський політехнічний інститут”
E-mail: metodot@ukr.net

Лариса Грень

кандидат педагогічних наук, доцент, кафедра педагогіки і психології управління соціальними системами, Національний технічний університет
“Харківський політехнічний інститут”
E-mail: mega_lgren@ukr.net

Вікторія Бондаренко

інженер, кафедра педагогіки і психології управління соціальними системами,
Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”
E-mail: victoria1701@ukr.net

**МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
МАЙБУТНЬОГО ЛІДЕРА-МЕНЕДЖЕРА**

***Анотація:** в статті розглянуто актуальність проблеми формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера, однією з головних функцій якого є робота з людьми. Її неможливо здійснити, не володіючи достатніми знаннями в галузі психології й досвідом їх застосування у практичній діяльності. У роботі розкрито зміст поняття «комунікативна компетентність», що розглядається як система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної міжособистісної взаємодії у процесі спілкування. Проаналізувавши погляди різних вчених щодо важливості комунікативної компетентності у професійному спілкуванні, показано, що вона сприяє професійному успіху і кар'єрному зростанню фахівця, допомагає йому відповідати сучасним вимогам суспільства до особистості як високому професіоналу й людині високої культури. Показано значення діагностики комунікативної компетентності для аналізу складу тих внутрішніх засобів діяльності, які використовуються у процесі спілкування. Розглянуто способи її формування у майбутніх лідерів-менеджерів у процесі навчання в НТУ «ХПІ» й основні шляхи їх застосування у практичній діяльності. Розкрито зміст майстер-класу як технології формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера, проведеного кафедрою педагогіки і психології управління соціальними системами НТУ «ХПІ», в якому взяли участь представники ВНЗ м. Харкова та навчальних закладів Харківської області.*

***Ключові слова:** процес навчання, комунікативна компетентність, процес спілкування, взаємодія, способи і методи формування, підготовка.*

© Юрій Панфілов, Лариса Грень, Вікторія Бондаренко, 2016

Yuriy Panfilov

PhD in Psychology, Associate Professor, Department of Psychology of Social Systems Management the academician I. Zyazyun, National technical university "Kharkiv polytechnic institute"; Ukraine
E-mail: metodot@ukr.net

Larisa Gren'

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Department of Psychology of Social Systems Management the academician I. Zyazyun, National technical university "Kharkiv polytechnic institute"; Ukraine
E-mail: mega_lgren@ukr.net

Viktoriya Bondarenko

An engineer of Department of Psychology of Social Systems Management the academician I. Zyazyun, National technical university "Kharkiv polytechnic institute"; Ukraine
E-mail: victoria1701@ukr.net

METHODOLOGY OF FORMATION OF COMMUNICATIVE COMPETENCE OF FUTURE LEADERS-MANAGERS

***Abstract:** in article is considered the relevance of a problem of formation of communicative competence of future leaders-managers, one of which main functions is work with people. It can't be carried out, without owning sufficient knowledge in the field of psychology and experience of their application in practical activities. Article opens the content of concept "communicative competence" which is considered as system of the internal resources necessary for creation of effective interpersonal interaction in the course of communication. Also were analyzed views of different scientists about importance of communicative competence of professional communication, it is shown that it promotes professional success and career development of the expert, helps to conform to modern requirements of society to the personality as to the high professional and the person of high culture. Value of diagnostics of communicative competence for the analysis of structure of those internal means of activity which are used in the course of communication was shown. Ways of its formation at future leaders-managers in the course of training in NTU "KhPI" and the main ways of its application in practical activities are considered. The maintenance of a master class as technologies of formation of communicative competence of future leaders-manages who are carried out by department of Pedagogy and Psychology of social systems management of NTU "KhPI" in which representatives of higher education institutions of Kharkov and educational institutions of the Kharkov region have took part was opened.*

***Key words:** educational process, communicative competence, communication process, interaction, ways and methods of formation, preparation.*

Юрій Панфілов, Лариса Грень, Вікторія Бондаренко

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ БУДУЩЕГО ЛИДЕРА-МЕНЕДЖЕРА

Анотація: в статті розглянуто актуальність проблеми формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера, однієї з головних функцій якого є робота з людьми. Її неможливо здійснити, не володіючи достатніми знаннями в області психології та досвідом їх застосування в практичній діяльності. У роботі розкрито зміст поняття «комунікативна компетентність», яке розглядається як система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективного міжособистісного взаємодіяння в процесі спілкування. Проаналізувавши погляди різних вчених на важливість комунікативної компетентності в професійному спілкуванні, показано, що вона сприяє професійному успіху та кар'єрному зростанню фахівця, допомагає йому відповідати сучасним вимогам суспільства до особистості з високим професійним рівнем та високою культурою. Показано значення діагностики комунікативної компетентності для аналізу складу тих внутрішніх засобів діяльності, які використовуються в процесі спілкування. Розглянуто способи її формування у майбутніх лідерів-менеджерів в процесі навчання в НТУ «ХПІ» та основні шляхи її застосування в практичній діяльності. Розкрито зміст майстер-класу як технології формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера, проведеного кафедрою педагогіки та психології управління соціальними системами НТУ «ХПІ», в якій взяли участь представники вишів м. Харків та навчальних закладів Харківської області.

Ключові слова: процес навчання, комунікативна компетентність, процес спілкування, взаємодіяння, способи та методи формування, підготовка.

Yuriy Panfilov, Larisa Gren', Viktoriya Bondarenko

An extended abstract of a paper on the subject of:

“Methodology of formation of communicative competence of future leaders-managers”

Problem setting. In modern conditions of society development there is a need for a new type of a person who is socially active, well-informed in many fields of knowledge, has masterful command of the art of communication, dialogue, persuasion, that is communicative competence. The above mentioned qualities should be peculiar to a leader who is able to use his/her power of conviction with the aim of targeting the energy of the group at solving a specific task, in order to influence the subordinates, to facilitate effective communication.

Recent research and publication analysis. Modern researchers pay much attention to the problem of communicative competence formation. The review of the concept of communicative competence has shown the ambiguity of its interpretation in the modern pedagogical and psychological literature. Some researchers understand this concept as capability (I. Zymnia, L. Stoliarenko); others – as a set of knowledge, abilities and skills (A. Zernetska, N. Kostrytsia, V. Kunitsyna, N. Lvov, V. Petruk); adaptability and possession of some patterns of behaviour (Yu. Zhukov, Yu. Yemelianov).

Features of establishing and developing communication in pedagogical communication as a multidimensional process have been pointed out by the researchers L. Tova-

zhnianskyi, A. Romanovskyi, and others. Despite the large number of studies devoted to the theoretical problems of communicative competence, the ways and methods of its formation in the course of studying at the university are understudied. The problem of forming leaders-managers' communicative competence is especially relevant, as long as in modern conditions the society imposes heavy demands on them. This problem can be solved with the use of some specially developed techniques applied by the authors during the master class.

Paper objective. The paper is aimed at introducing the methodology of forming future leaders-managers' communicative competence and the main ways of its implementation in the process of training at higher educational institution.

Paper main body. Scientists of the Department of pedagogy and psychology of social systems management of National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" direct their efforts to the formation of future psychologists, teachers and managers' leadership skills. And one of the necessary factors affecting leaders-professionals' development is the formation of their communicative competence. In order to improve the communication potential of an individual, it is necessary to use all available means: knowledge of strategy and tactics of constructive communication, using effective verbal and non-verbal communication skills, ability to understand other people and influence them to maintain a good relationships in the team, to avoid destructive conflicts, etc. Studying Humanities is of service to students in this case. For the acquisition of effective communication skills, business games and trainings aimed at students' personal growth have been conducted. The acquisition of communicative experience is not only based on direct participation in the acts of communicative interaction with other people. Very effective forms of group work are introspection groups, where participants have the opportunity to check their evaluation of communicative situations in the process of comparing the opinions of all group members. In the process of forming effective business communication, business games were widely implemented; they are of importance for the simulation of relations systems, improvement of management, making planned and production decisions.

Conclusions of the research. Communicative competence should be considered as a system of internal means of regulation of communicative actions, consisting of orienting and responsive components. Diagnostics is primarily an introspection process, and development is the process of improvement of the means of communicative interaction organization by oneself. This requires the formation of practical skills of communicative competence through the use of a number of innovative technologies. The focus is on the problem of communicative competence of leaders-managers, which is necessary for the successful performance of their duties.

Key words: educational process, communicative competence, communication process, interaction, ways and methods of formation, preparation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку суспільства існує потреба в людині нового типу, соціально активній, ерудованій в багатьох сферах знань, особистості, яка майстерно володіє мистецтвом спілкування, діалогу, переконання, тобто комунікативною компетентністю. Такою особистістю повинен стати лідер, який силою свого переконання може спрямовувати енергію групи на вирішення певних завдань, впливати на підлеглих, сприяти ефективному спілкуванню. Це неможливо здійснити, не володіючи достатніми знаннями в галузі психології й досвідом їх застосування у практичній діяльності. Завдяки психологічній підготовці успішний менеджер зможе ефективно використовувати ці знання у спілкуванні з підлеглими, розуміти їх потреби, мотивацію, підвищувати їх активність.

У зв'язку із цим комунікативна компетентність відіграє велику роль у формуванні готовності лідерів-менеджерів до майбутньої професійної діяльності у процесі навчання у вищому навчальному закладі. Під час дослідження цієї проблеми ми будемо

розглядати їх комунікативну компетентність як здатність володіти таким потенціалом і досвідом, який дозволить бути успішним у професійному спілкуванні, а також надасть упевненості у тому, що фахівець зможе ефективно реалізовувати їх у ситуаціях взаємодії з людьми, застосувавши адекватно до них засоби спілкування. До складу комунікативної компетентності входить ступінь задовільного оволодіння певними нормами спілкування, поведінки, як результат навчання, засвоєння соціально-психологічних еталонів, стереотипів поведінки, оволодіння стратегією, тактикою і технікою ефективного спілкування.

Аналіз досліджень. Сучасні дослідники приділяють багато уваги проблемі формування комунікативної компетентності. Аналіз поняття комунікативної компетентності показав неоднозначність його тлумачення в сучасній педагогічній та психологічній літературі. Одні дослідники розуміють під цим поняттям здатність (І. Зимня, Л. Столяренко), інші – сукупність знань, умінь, навичок (А. Зернецька, Н. Костиця, В. Куніцина, М. Львов, В. Петрук) або адаптивність і володіння засобами поведінки (Ю. Жуков, Ю.Ємельянов).

Комунікативна компетентність розглядається нами як система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективного комунікації у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії. Це здатність людини встановлювати й підтримувати необхідні контакти з іншими людьми. Для ефективного комунікації характерним є досягнення взаєморозуміння партнерів, краще розуміння ситуації і предмета спілкування. Сенс комунікації – у тій реакції, яку ми отримуємо з боку інших людей, у досягненні сприятливих міжособистісних відносин. Необхідно мати зворотний зв'язок, що сигналізує про те, як люди зрозуміли вас, як вони сприймають інформацію і як ставляться до проблеми [6, с. 411].

Комунікація – процес двостороннього обміну інформацією, що веде до взаємного розуміння, за умови відсутності якого комунікація не відбувається. Взаєморозуміння – один з основних феноменів міжособистісних взаємовідносин. У ході спільної діяльності людина свідомо або несвідомо вивчає і пізнає іншу людину, в результаті цього може виникати взаєморозуміння. Розуміння це здатність осмислювати, осягати зміст і значення висловлювань, мотивів поведінки, особистісні помисли партнера. Це когнітивний процес установалення зв'язку між людьми [4].

Як і всяка дія, комунікативний акт містить у собі аналіз і оцінку ситуації, формування мети. Проаналізувавши погляди різних вчених щодо важливості комунікативної компетентності у професійному спілкуванні, слід зазначити, що вона сприяє професійному успіху і кар'єрному зростанню фахівця, допомагає йому почуватися впевнено у суспільстві, відповідати сучасним вимогам. Майбутній лідер-менеджер повинен володіти такими здатностями до ефективного комунікації:

- чітко, послідовно та логічно висловлювати свої думки та переконання;
- підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху;
- залежно від ситуації обирати найбільш доцільні інформаційні засоби та канали комунікації;
- переконувати, аргументувати, вести результативні ділові бесіди;
- доводити інформацію до виконавців, тримати їх у курсі справ, зацікавлювати у вирішенні проблем;
- ефективно використовувати невербальні засоби спілкування;
- протидіяти маніпуляції, долати бар'єри спілкування;

- створювати власний імідж, вдосконалювати його складові: зовнішній вигляд, манери, впевненість у собі, позитивну енергетику.

На особливості установаження і розвитку комунікації у педагогічному спілкуванні як багатоплановому процесі вказують дослідники Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О.Г. РОМАНОВСЬКИЙ та ін. [9, с. 421]. Не зважаючи на велику кількість досліджень, присвячених теоретичним проблемам комунікативної компетентності, недостатньо вивчені способи і методи її формування під час навчання у ВНЗ. Особливо це стосується проблеми формування її у лідерів-менеджерів. Цього можливо досягти за допомогою спеціально розроблених методик, які автори статті застосували під час проведення майстер-класу.

Мета статті: Ознайомити з методикою формування комунікативної компетентності майбутніх лідерів-менеджерів і основними шляхами її застосування у процесі навчання у вищому навчальному закладі.

Вклад основного матеріалу Вчені кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами НТУ «ХПІ» спрямовують свої зусилля на формування у майбутніх психологів, педагогів, управлінців лідерських якостей. І одним із необхідних факторів становлення лідерів-професіоналів є формування у них комунікативної компетентності.

Важливе значення для цього має діагностика компетентності або аналіз складу тих внутрішніх засобів діяльності, які використовуються під час адаптації до комунікативних ситуацій. Першочерговим завданням діагностики комунікативної компетентності є оцінка когнітивних ресурсів, що забезпечують адекватний аналіз та інтерпретацію ситуації: інвентаризація компонентів компетентності (знань, умінь і навичок) і підбір або створення для оцінки кожного з них відповідної психологічної процедури. Однак на практиці такий підхід не може бути ефективно реалізованим через зростання числа виявлених компонентів, що перевищує темпи створення діагностичних засобів і не відповідає елементарним критеріям надійності. Фактично ж при діагностиці компетентності обмежуються оцінкою дуже вузького набору її складових. Для всебічної діагностики бажано визначити критерії відбору основних компонентів компетентності для оцінки [3].

Проблема діагностики компетентності не вирішується одним лише інформуванням респондента про результати тестування – суть її в тому, щоб його учасники отримали дієву інформацію, на основі якої вони змогли б самі здійснювати необхідний самоаналіз і корекцію своєї поведінки шляхом розвитку і самовдосконалення власних дій. У комунікаціях кожний з нас бере щоденну участь, але лише деякі роблять це достатньо ефективно. Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, яка є предметом повідомлень, що залежить значною мірою від компетентності залучених до нього людей.

Вирішуючи питання підвищення комунікативного потенціалу особистості, необхідно використовувати весь арсенал наявних засобів: знання стратегії і тактики конструктивного спілкування, використання ефективних вербальних і невербальних навичок спілкування, умінь розуміти інших людей і впливати на них, підтримувати сприятливі відносини в колективі, уникати деструктивних конфліктів та ін. У цьому студентам повинно допомогти вивчення соціально-гуманітарних дисциплін.

Так, в НТУ «ХПІ» у процесі навчання базові знання майбутніх фахівців були доповнені спецкурсами з формування і розвитку комунікативної компетентності. Для цього їм читали такі курси лекцій, як: «Психологія управління», «Психологія досягнення успіху», «Етика ділового спілкування». У процесі вивчення основ психології студенти слухали лекції з тем: «Майстерність міжособистісних відносин»,

«Комунікативна компетентність», «Стратегія і тактика особистісного впливу», «Управління конфліктами» тощо. Але цього недостатньо для формування комунікативної компетентності у майбутній професійній діяльності. Лідерам-менеджерам треба не тільки знати про функції ділового спілкування, його стратегію і тактику, але й володіти практичними навичками комунікативної компетентності.

Для набуття навичок ефективного спілкування було проведено ділові ігри й тренінги, спрямовані на особистісне зростання студентів. Комунікативний досвід здобувається на основі безпосередньої участі в актах взаємодії з іншими людьми. Існує безліч шляхів отримання відомостей про характер різних ситуацій, проблеми міжособистісної взаємодії та способи їх вирішення. При цьому використовували обговорення результатів діяльності, участь у дискусіях, виконання різних ролей у процесі тренінгів і т. ін. Вони передбачали навчання таким формам поведінки, як уміння слухати, говорити, впливати на інших людей, допомагати їм, знанням невербальних сигналів.

Дуже ефективними є форми групової роботи у стилі груп самоаналізу, де учасники отримують можливість перевірити свої визначення комунікативних ситуацій у процесі порівняння думок усіх членів групи. Важливою перевагою групових форм роботи є й те, що одним із її продуктів може бути створення нових засобів аналізу, позитивним моментом яких є їх використання у формувальному процесі, а отже й можливість постійного коригування. Груповий аналіз може містити єдині процедури діагностики і вдосконалення системи засобів орієнтування комунікативних дій.

Груповий тренінг, як бачимо з вище викладеного, є хоча і дуже ефективним, але далеко не єдиним засобом розвитку комунікативної компетентності. Людина опановує внутрішні засоби регуляції комунікативних дій, засвоюючи культурну спадщину, спостерігаючи за поведінкою інших людей. Зокрема, процес спостереження дозволяє виявити систему правил, керуючись якими люди організують свою взаємодію, зрозуміти, які правила сприяють, а які перешкоджають успішному здійсненню комунікативних процесів. Не випадково спостереження за комунікативною поведінкою інших людей рекомендується в якості ефективного способу підвищення власної компетентності.

Вирішуючи питання підвищення комунікативного потенціалу особистості, необхідно використовувати весь арсенал наявних засобів. Важливим моментом процесу формування цих навичок є уявне програвання своєї поведінки в різних ситуаціях. Планування своїх дій «в умі» є складовою частиною нормального здійснення комунікативної дії. Здатність людини діяти таким чином може бути цілеспрямовано використана для забезпечення «контрольованої спонтанності», що є важливою характеристикою компетентної поведінки.

У процесі формування для ефективного ділового спілкування запроваджувалися ділові ігри, які мають значення для моделювання систем відносин, вдосконалення управління, прийняття планових і виробничих рішень. Навчальні ділові ігри дають можливість внести у навчання предметний і соціальний контексти майбутньої професійної діяльності. Ігрові ситуації ефективно сприяють навчання міжособистісного спілкування, оскільки дозволяють студентам спробувати різні моделі поведінки, спостерігати за поведінкою інших, шукати оптимальні стратегії спілкування.

Під час навчання були запроваджені такі ділові ігри як: «Проведення ділових нарад», «Ведення ділових перемовин» з використанням імітаційних комп'ютерних програм; створення, аналізу, розв'язання, моделювання та програвання різноманітних імітаційних ситуацій професійного характеру («Прийняття управлінського рішення», «Стратегія усунення конфліктів»), що давали можливість наблизити навчальний процес до умов професійної діяльності, пережити відчуття задоволення від досягнення успіху

при вирішенні завдань професійного характеру. Ділова гра «Лідер», була спрямована на розвиток професійно вагомих якостей конкурентоспроможного майбутнього фахівця.

Саме методиці формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера і був присвячений майстер-клас, в якому взяли участь представники ВНЗ Харкова та навчальних закладів Харківської області.

Першим етапом майстер-класу було визначення дефініцій «компетенція», «компетентність», «комунікативна компетентність».

Формування комунікативної компетентності у професійному спілкуванні неможливо без подолання бар'єрів, що можуть стояти на заваді ефективної комунікації. Існує загальноприйнята класифікація психологічних бар'єрів спілкування: комунікативні, що поділяються на логічні, стилістичні, семантичні й фонетичні, особистісні та соціально-психологічні. Тому наступний етап був пов'язаний із визначенням наявних бар'єрів та шляхів їх усунення. Причинами їх появи можуть бути особливості інтелекту співбесідників, неоднакове знання або розуміння предмету, окремі індивідуально-психологічні особливості тих, хто спілкується, що суттєво заважає розумінню партнерів й досягненню бажаної мети спілкування. Кожна з розглянутих груп бар'єрів у спілкуванні визначає так звану висоту перешкод, що стоїть на шляху між суб'єктами взаємодії. Тому майбутньому фахівцю необхідні знання щодо їх подолання з метою використання для налагодження контактів з підлеглими і створення належних умов для плідного й ефективного спілкування.

Розвиваючи комунікативну компетентність лідера, необхідно формувати його здатність враховувати існування соціально-перцептивних стереотипів в комунікативній практиці. Він повинен розуміти, що вони спрацьовують в умовах дефіциту інформації про людину, коли про неї змушені робити висновки відповідно до першого враження. Існує ціла низка стереотипів, дотримуючих яких молодий фахівець може неадекватно сприймати партнера по спілкуванню, що, безумовно, не сприятиме ефективності спільної діяльності. Тому найважливішим завданням є орієнтування майбутніх лідерів на перевірку будь-якої попередньої інформації і прагнення не потрапляти під вплив установок, а будувати уявлення про людину на основі свого особистого досвіду спілкування з нею.

Універсальною одиницею спілкування можна вважати *драму спілкування*. Драма – це важке завдання, це «виклик», який треба подолати за допомогою комунікативних умінь. Дослідницею Сидоренко Є.В. було виокремлено чотири «драми спілкування»:

1. Драма слухання (суть драми: слухаю, але не чую).
2. Драма розуміння (суть драми: чую, але не розумію).
3. Драма дії (суть драми: розумію, але зробити не можу).
4. Драма самовираження (суть драми: можу зробити сам, проте сформулювати, як це робиться, я не можу) [6].

Вирішити ці драми можливо за допомогою комунікативних умінь. Активне слухання й регуляція емоційної напруги дозволять подолати драму розуміння і, деякою мірою, – драму самовираження та драму дії. Активне говоріння – уміння діяти, задавати відкриті питання, виражати свої думки й почуття – також є важливим у подоланні драм спілкування. Методи активного слухання допомагають зосередити увагу того, хто слухає, «розговорити» партнера, почути й зрозуміти його. Це можливо лише тоді, коли активний слухач не тільки знає відповідні комунікативні техніки, але й грамотно застосовує їх. Таким чином, долаються всі 4 види драм.

Саме на майстер-класі ми розглянули розв'язання драм за допомогою комунікативних умінь (техніки активного слухання, регуляції емоційної напруги, постановки

відкритих, закритих й альтернативних питань, малої розповіді). Учасники познайомились з основними принципами ефективного спілкування, правилами успішної комунікації. Групі учасників було запропоновано наступні методики визначення комунікативної компетентності: методика для визначення рівня комунікативного контролю в спілкуванні (*Тест «Рівень комунікативного контролю у спілкуванні»*), діагностика рівня емпатійних здібностей (*методика В. Бойка*), діагностика комунікативної установки (*методика В. Бойка*), методика КОС (*В. Синявського й Б. Федоришина*). Також були проведені тренувальні вправи, націлені на набуття знань та формування вмінь ділового спілкування майбутніх фахівців-лідерів за професійним спрямуванням, з ділового спілкування та ораторської майстерності, з риторики:

- вправа *«Постановка запитань»*, її мета – формування навичок постановки запитань у процесі ділової комунікації;
- вправа *«Нескінченний ланцюжок»*, метою якої є формування альтернативної позиції стосовно дискусійної проблеми, прогнозування наслідків індивідуальних позицій та політичних рішень для суспільства і для окремих осіб;
- вправа *«Аргументи «за» та «проти»*, що передбачала відпрацювання навичок контраргументації;
- вправа *«Пояснення на картках»*, а мета – відпрацювання навичок підбору аргументів;
- вправа *«Організація аргументу»*, спрямована на розуміння процесу об'єднання думок щодо створення логічного, зрозумілого та переконливого аргументу;
- вправа *«Регулювання емоційного напруження»*, метою якої є формування навичок вербального регулювання емоційного напруження в діловій комунікації;
- вправа *«Теза та її причини»*, метою якої є результативний пошук пояснення причин тез за поданим зразком;
- вправа *«Коллективний розум»*, що ставила за мету формування вмінь роботи з різними інформаційними джерелами.
- вправа *«Хто ця людина?»*, її мета – відпрацювання техніки формулювання відкритих (або, навпаки, закритих) питань;
- вправа *«Експеримент з технікою «перепарфразування»*, мета якої відпрацювання уміння передавати суть сказаного своїми словами, розвиток взаємодії учасників тренінгу між собою, введення елементів гри.

Висновки: Таким чином, комунікативну компетентність доцільно розглядати як систему внутрішніх засобів регуляції комунікативних дій, виділяючи в останній орієнтуючу і виконавчу складові. Діагностика є, в першу чергу, процесом самоаналізу, а розвиток – процесом самовдосконалення засобів організації комунікативної взаємодії. Для цього необхідно формування практичних навичок комунікативної компетентності шляхом використання цілої низки інноваційних технологій. В центрі уваги перебуває проблема комунікативної компетентності лідерів-менеджерів, необхідної для успішного виконання своїх функціональних обов'язків. Цей процес більш ефективно буде відбуватися за таких педагогічних умов:

- застосування у рамках особистісно-орієнтованого підходу при виконанні навчальних завдань і вправ, спрямованих на підвищення комунікативної компетентності;
- моделювання реальних професійних умов спілкування;
- ведення курсу «Комунікативна компетентність особистості» у рамках курсу «Основи психології» з широким застосуванням тренінгів і ділових ігор. Необхідні подальші дослідження у цьому напрямку.

Список літератури:

1. *Атватер И.* От слышать к слушать. Психология влияния. Хрестоматия / И.Атватер. –СПб., 2000.
2. *Гладченко М. М.* Аналіз основних підходів до стратегічного менеджменту вищої освіти країн європейського союзу / М. М. Гладченко // К.:Педагогічні науки. – 2013. – С. 21–28.
3. *Грень Л.М.* Діагностика й розвиток комунікативної компетентності майбутніх фахівців у процесі навчання. Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер.: Педагогіка і психологія. – Зб. статей: – Ялта: РВВ КГУ, 2014, Вип. 43. – Ч.1. – 264 с. – С. 46-51.
4. *Панфілов Ю.І.* Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія // Щоквартальний науково-практичний журнал. – Харків: НТУ «ХПІ», 2008, № 3. – С. 22-26.
5. *Романовський А.Г.* Філософія досягнення успіха / А.Г. Романовський, В.Е. Михайличенко. – Х.:НТУ «ХПІ», 2003.– 691 с.
6. *Сидоренко Е. В.*Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2008. — 208 с.
7. *Смирнова Е. А.* Формирование коммуникативной компетентности студентов в условиях непрерывного образования: автореф. дис. на соискание научн. степени докт. пед. наук: специальность 13.00.01 "Общая педагогика, история педагогики и образования" / Елена Алексеевна Смирнова. – М., 2007. – 39 с.
8. *Таможська І.В.* Навички аргументації як складова культури професійного спілкування майбутніх фахівців / І.В. Таможська // Проблеми трудової та професійної підготовки : зб. наук. праць. – К. : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2009. – Вип. 7. – С. 201–210.
9. *Товажнянский Л.Л.* Введение в философию управления / Л.Л.Товажнянский, А.Г. Романовский, А.С. Пономарев.– Х.:НТУ «ХПІ», 2002.

References:

1. *Atvater Y.* Ot slyshat' k sluschat'. Psykholohyia vlyianyia. Khrestomatyia / Y.Atvater. –SPb., 2000.
2. *Hladchenko M. M.* Analiz osnovnykh pidkhdov do stratehichnoho menedzhmentu vy-schoi osvity krain ievropejs'koho soiuzu / M. M. Hladchenko // K.:Pedahohichni nauky. – 2013. – S. 21–28.
3. *Hren' L.M.* Diahnostyka j rozvytok komunikatyvnoi kompetentnosti majbutnikh fakhivtsiv u protsesi navchannia. Problemy suchasnoi pedahohichnoi osvity. Ser.: Pedahohika i psykholohiia. – Zb. statej: – Yalta: RVV KHU, 2014, Vyp. 43. – Ch.1. – 264 s. – S. 46-51.
4. *Panfilov Yu.I.* Teoriia i praktyka upravlinnia sotsial'nymy systemamy: filoso-fiia, psykholohiia, pedahohika, sotsiolohiia // Schokvartal'nyj naukovopraktychnyj zhurnal. – Kharkiv: NTU «KhPI», 2008, № 3. – S. 22-26.
5. *Romanovs'kij A.G.* Filosofija dostizhenija uspeha / A.G. Romanovskij, V.E. Mihajlichenko. – H.:NTU «HPI», 2003.– 691 s.
6. *Sidorenko E. V.*Trening kommunikativnoj kompetentnosti v delovom vzaimodejstvii. — SPb.: Rech', 2008. — 208 s.
7. *Smirnova E. A.* Formirovanie kommunikativnoj kompetentnosti studentov v uslovi-jah nepreryvnogo obrazovaniya: avtoref. dis. na soiskanie nauchn. stepeni dokt. ped. nauk: special'nost' 13.00.01 "Obshhaja pedagogika, istorija pedagogiki i ob-razovaniya" / Elena Alekseevna Smirnova. – M., 2007. – 39 s.
8. *Tamozhs'ka I.V.* Navichki argumentacii jak skladova kul'turi profesijnogo spilkuvannja majbutnih fahivciv / I.V. Tamozhs'ka // Problemi trudovoi ta profesijnoi pidgotovki : zb. nauk. prac'. – K. : NPU imeni M.P. Dragomanova, 2009. – Vip. 7. – S. 201–210.
9. *Tovazhnjans'kij L.L.* Vvedenie v filosofiju upravlenija / L.L.Tovazhnjanskij, A.G. Romanovskij, A.S. Ponomarev.– H.:NTU «HPI», 2002.

Стаття надійшла до редакційної колегії 03.05.2016