

УДК 005.95/.96:658.5

Р. В. Яковенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8103-8590>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.106

ФОРМУВАННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ НАВИЧОК У СТРУКТУРІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

R. Yakovenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,

Management and Economics, Robert Elvorti Economics and Technology Institute, Kropyvnyts'kyj

FORMATION OF SPECIAL COMMUNICATION SKILLS IN THE STRUCTURE OF HUMAN POTENTIAL IN THE FIELD OF QUALITY MANAGEMENT

Комунікації, спілкування та можливості налагодження продуктивної взаємодії є одним з визначальних важелів формування повноцінного суспільства, що підтверджується як досвідом організації суспільних відносин (зокрема наявністю зворотного зв'язку між владою та суспільством), так і існуючою бізнес-практикою.

Існуючі традиційні підходи до організації інформаційного та емоційного обміну за тих умов, що на сьогодні сформували середовище організації відносин у сфері українського підприємництва, не завжди формують сприятливе середовище ефективної комунікації, що вимагає підвищення рівня знань та засвоєння додаткових здібностей працівниками, зокрема тими, що безпосередньо здійснюють комунікації з клієнтурою та реагують на зауваження та рекламації.

До цього моменту в системі досліджень вітчизняних науковців був відсутній системний підхід до аналізу комунікаційних компетенцій, які, насправді, є визначальними у сфері формування ефективної співпраці як на виробництві, так і за його межами; також до цього моменту soft-skills розглядались виключно в прикладному аспекті, не в якості складової людського потенціалу та без урахування цивілізаційних трансформацій у сферах економіки, суспільної взаємодії та спілкування.

Метою статті є визначення додаткових можливостей у сфері бізнес-комунікацій, які з'являтимуться в процесі формування додаткових комунікаційних компетенцій у працівників служби технічного сервісу.

Якщо hard skills є параметром, що може бути використаний у сфері певних професійних "вузьких" відносин, то м'які навички формують конкурентні переваги особистості незалежно від сфери застосування її продуктивних здібностей. Це визначає їх універсальний характер та можливості використання. Крім того, якщо тверді навички мають властивість втрачати свою якість унаслідок ускладнення технологічних процесів та появи і впровадження нових технологій аж до зміни технологічного способу виробництва, то м'які навички, в більшості випадків, не втрачають своїх якостей, а лише змінюють їх. Це відбувається, зокрема, через зміну оточуючого середовища індивіда.

Викладено та сформульовано комунікаційні компетенції працівників служби технічного сервісу, завданням яких є спілкування з клієнтами. До них віднесено: комунікабельність, креативність, критичне мислення, здатність до навчання/перенавчання, здатність до інтерпретації та адаптації наявної інформації для цільової аудиторії, стресостійкість, здатність до прийняття неупереджених рішень, здатність до аргументації, здатність переведення офіційних переговорів у неофіційну площину, спроможність до спрямування суб'єкта переговорів у правильному напрямку, здатність етичного обґрунтування ділової пропозиції, навички слухового сприйняття інформації, комунікаційна неупередженість, урахування етнічного та релігійного факторів при спілкуванні, мистецтво давати поради, вміння слухати, вміння ввічливого спілкування з троями та ботами конкурентів, грамотність, інформаційна гігієна, здатність дотримуватись однієї чітко визначеної теми.

Communications and the ability to establish productive interaction are one of the determining levers for the formation of a full-fledged society, which is confirmed both by the experience of organizing public relations (in particular, the presence of feedback between the authorities and society) and by existing business practice.

Existing traditional approaches to organizing information and emotional exchange under the conditions that have formed the environment for organizing relations in the field of Ukrainian entrepreneurship today do not always form a favorable environment for effective communication, which requires increasing the level of knowledge and mastering additional abilities by employees, in particular those who directly communicate with clients and respond to comments and complaints.

Up to this point, the system of research by domestic scientists has lacked a systematic approach to the analysis of communication competencies, which, in fact, are decisive in the formation of effective cooperation both in production and beyond; also, up to this point, soft skills have been considered exclusively in an applied aspect, not as a component of human potential and without taking into account civilizational transformations in the spheres of economy, social interaction and communication.

The purpose of the article is to determine additional opportunities in the field of business communications, which will appear in the process of forming additional communication competencies of technical service employees.

If hard skills are a parameter that can be used in the field of certain professional "narrow" relationships, then soft skills form the competitive advantages of an individual regardless of the scope of application of his productive abilities. This determines their universal nature and possibilities of use. In addition, if hard skills tend to lose their quality due to the complication of technological processes and the emergence and introduction of new technologies up to a change in the technological method of production, then soft skills, in most cases, do not lose their qualities, but only change them. This happens, in particular, due to a change in the individual's environment.

The communication competencies of technical service employees whose task is to communicate with customers are outlined and formulated. These include: sociability, creativity, critical thinking, ability to learn/relearn, ability to interpret and adapt available information for the target audience, stress resistance, ability to make unbiased decisions, ability to argue, ability to transfer official negotiations to an informal level, ability to direct the subject of negotiations in the right direction, ability to ethically substantiate a business proposal, skills of auditory perception of information, communication impartiality, consideration of ethnic and religious factors in communication, the art of giving advice, listening skills, ability to politely communicate with trolls and bots of competitors, literacy, information hygiene, ability to stick to one clearly defined topic.

Ключові слова: комунікації; людський потенціал; управління персоналом; hard skills; soft skills; технічний сервіс; управління якістю.

Key words: communications; human potential; personnel management; hard skills; soft skills; technical service; quality management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Комунікації, спілкування та можливості налагодження продуктивної взаємодії є одним з визначальних важелів формування повноцінного суспільства, що підтверджується як досвідом організації суспільних відносин (зокрема наявністю зворотного зв'язку між владою та суспільством), так і існуючою бізнес-практикою.

Існуючі традиційні підходи до організації інформаційного та емоційного обміну за тих умов, що на сьогодні сформували середовище організації відносин у сфері українського підприємництва, не завжди формують сприятливе середовище ефективної комунікації, що вимагає підвищення рівня знань та засвоєння додаткових здібностей працівниками, зокрема тими, що безпосередньо здійснюють комунікації з клієнтурою та реагують на зауваження та рекламації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Роль комунікацій у системі управління досліджено у працях таких вчених, як: І.В. Шпекторенко, В.М. Дрешпак, Ж. Крисько, Н.В. Германюк, З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар та ін.

Питання розвитку персоналу, зокрема через механізм його навчання та перенавчання в Україні досліджують в Україні такі вчені, як: Дяків О.П., Островерхов В.М., Михайлова Л.І., Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В., Цимбалюк С.О., Морозова М.Е., Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І., Балабанова Л.В., Сардак О.В., Чорнодід І.С., Василець Н.М., Череп О.Г. та багато ін.

НЕ ВИРІШЕНІ РАНІШЕ ПИТАННЯ, ЩО Є ЧАСТИНОЮ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

До цього моменту в системі досліджень вітчизняних науковців був відсутній системний підхід до аналізу комунікаційних компетенцій,

які, насправді, є визначальними у сфері формування ефективної співпраці як на виробництві, так і за його межами; також до цього моменту soft-skills розглядались виключно в прикладному аспекті, не в якості складової людського потенціалу та без урахування цивілізаційних трансформацій у сферах економіки, суспільної взаємодії та спілкування.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення додаткових можливостей у сфері бізнес-комунікацій, які з'являтимуться в процесі формування додаткових комунікаційних компетенцій у працівників служби технічного сервісу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Незважаючи на те, що сучасний світ системно рухається у напрямі постіндустріальної, інформаційної системи організації суспільних (у тому числі й економічних) відносин, Україна зберігає доволі обмежені тенденції у формуванні та відтворенні свого промислового потенціалу, значна частка якого була фактично зруйнована російськими вандалами.

Становлення нового інформаційного технологічного способу виробництва, інформації і знань як нового виробничого ресурсу, який, будучи формою реалізації та примноження розумового потенціалу людини, визначає утвердження інноваційного типу розвитку, інтелектуалізацію виробництва та праці. Нова техніка і технологія змінюють характер праці, поряд з продуктивними якостями зумовлюють дедалі ширший розвиток і використання інтелектуальних, соціальних і духовних якостей людини. Для успішного розвитку економіки необхідно не просто удосконалення продуктивних якостей людини, але й зростання інтелектуального, соціального і духовно-культурного рівня людини, перехід людського чинника на якісно новий ступінь, адекватний новому етапу соціально-економічного прогресу [1, с. 187]. При цьому спілкування та комунікації є одним з індикаторів, що демонструють саме еволюцію людських відносин та підходи до її оцінки. І, виходячи з цього положення, зростання соціальних якостей людини є не наслідком, а саме передумовою розширеного відтворення здібностей людини.

Сучасна структура світового виробництва дедалі більше характеризується зростанням частки розумової і творчої діяльності, в той час як праця фізична дедалі більше скорочується. І якщо, за таких умов, представники економічної теорії дедалі більше наголошують на зрос-

танні ролі загальнотеоретичного і прикладного знання в організації сучасного бізнесу (hard skills), то соціологи і представники-практики бізнесу дедалі більшу увагу приділяють спеціальним комунікаційним навичкам працівників, тобто тому, що набуло назви soft skills.

Soft skills — це "м'які навички", сукупність особистих якостей, навичок та досвіду, що допомагають людині ефективно комунікувати в соціумі, адаптуватись до різноманітних, у тому числі й кризових ситуацій, успішно працювати в колективі, незалежно від професійного середовища. Вважається, що soft skills набагато складніше виміряти кількісними показниками, відтак вони самі по собі є якісними показниками людського потенціалу, що можуть свідчити про наявність додаткових можливостей у сфері комунікування як у процесі реалізації виробничих завдань, так і в процесі самореалізації особистості в сфері суспільних відносин.

Такі навички дозволяють людині працювати в умовах зміни місця роботи та сфери діяльності, відтак вони виступають характеристиками людського капіталу. І, водночас, вони можуть бути використані людиною не лише в процесі виконання своїх виробничих функцій, а й в усіх інших сферах життєдіяльності, таким чином вони формують комунікаційний потенціал людських здібностей, тобто є складовою людського потенціалу.

Якщо hard skills є параметром, що може бути використаний у сфері певних професійних "вузьких" відносин, то м'які навички формують конкурентні переваги особистості незалежно від сфери застосування її продуктивних здібностей. Це визначає їх універсальний характер та можливості використання. Крім того, якщо тверді навички мають властивість втрачати свою якість унаслідок ускладнення технологічних процесів та появи і впровадження нових технологій аж до зміни технологічного способу виробництва, то м'які навички, в більшості випадків, не втрачають своїх якостей, а лише змінюють їх. Це відбувається, зокрема, через зміну оточуючого середовища індивіда.

Також, наявність твердих навичок не є взаємозамінним чинником на відміну від м'яких навичок, які можуть бути використані практично у будь-якому виробничому середовищі.

Вміння працювати з інформацією та здійснювати її поширення, що використовується в процесі навчання/перенавчання/підвищення кваліфікації для формування саме hard skills, здійснюється як за допомогою як професійних hard skills, так і особистих soft skills особи, що

здійснює таку діяльність, саме тому це є взаємозалежні, кількісно-якісні відносини. Відтак, якщо людина формує свої комунікаційні здібності для того щоб передавати їх далі — для неї вони являють собою *hard skills*, а для осіб, які навчаються ним — вони є *soft skills*.

Як свого часу писав А. Чухно "...масово-точна освіта, розрахована на середню людину, що породжує масову посередність, губить талант — головне багатство суспільства. Індивідуалізація освіти, її спрямованість на пошук і виховання талантів — одне з головних і визначальних завдань у перебудові освіти" [2, с. 37]. Якщо поглянути на процес навчання з позицій управління якістю — то він має бути максимально стандартизованим, що є неприпустимим з позицій розвитку людських здібностей і талантів, і його не можна використовувати у такий спосіб.

Якщо ми розглядаємо освітній процес у якості процесу передавання належної інформації однією зі сторін і засвоєння цієї інформації іншою стороною, формування спеціальних (додаткових) комунікативних навичок у працівників служби технічного сервісу також має здійснюватися з урахуванням еволюції процесу спілкування — його переважному переході до сфери віртуального спілкування, що визначається мінімізацією особистого спілкування та обмеженням індивідуальних контактів, що суттєво обмежує можливості застосування особистого підходу.

На нашу думку, визначальними комунікативними особливостями, що характеризують підвищений рівень готовності працівника до реалізації своїх функцій та є передумовою підвищення економічних показників служби технічного сервісу, є нижчезазначене.

Комунікабельність — полягає у відкритості та спроможності спілкування з будь-якими суб'єктами. Головне при цьому, щоб спілкування не перетворилось на самодостатній процес і не шкодило виконанню базових виробничих функцій працівника. До того ж головне призначення спілкування — передача корисної або нової інформації, а не ліквідація певного обсягу часу, який також є економічним ресурсом.

Креативність — спроможність творчого підходу до організації комунікацій, зокрема обрання місця, формату та змісту обговорення. Також велике значення має особистий підхід до спілкування з суттєвим платоспроможним клієнтом, що може формувати прибуток служби технічного сервісу.

Критичне мислення — стосується як політики керівництва, так і спрямування комунікацій

у напрямі перевірки справжності потреб працівника, її уточнення. Це обумовлено тим, що клієнт/замовник не завжди впевнений у тому, що йому насправді потрібно.

Здатність до навчання/перенавчання — незважаючи на вік, працівники мають демонструвати здатність до оволодіння новою актуальною інформацією, що стосується не лише організації виробництва, а й загальних суспільних тенденцій, що дає можливість налагоджувати розмову за межами бізнесу.

Здатність до інтерпретації та адаптації наявної інформації для цільової аудиторії — у разі наявності вузькоспеціалізованої інформації, яку варто донести до аудиторії, що не має відповідної спеціалізованої підготовки, працівник може використовувати зрозумілі загальні поняття, спрощення та порівняння для формування ефективної комунікації.

Стресостійкість — у процесі комунікування варто бути готовим до того, що контрагент має бути у стані порушення психічної рівноваги, що може вплинути на можливість досягнення кінцевого результату. Також, занадто інтенсивні комунікації можуть призвести до того, що працівник, який веде переговори, може зазнати суттєвих емоційних втрат та перебувати у стані стресу.

Здатність до прийняття неупереджених рішень — рішення стосовно певного суб'єкта не має відрізнятися різним ставленням, залежно від обсягів замовлення, складності виконання замовлення, особистих симпатій тощо.

Здатність до аргументації — будь-яке рішення, зокрема те, що стосується зміни ціни умов виконання робіт повинно мати "залізну" аргументацію; у замовника не повинно виникати думки стосовно того, що він є об'єктом дискримінації. Це потребує окремої спеціальної підготовки працівників, зокрема стосовно змісту повідомлення та його форми.

Здатність переведення офіційних переговорів у неофіційну площину — якщо комунікація "буксує" або "входить у клінч", варто змінити тему, перейти на певну спільну тему, змінити тональність і підхід до споживача.

Спроможність до спрямування суб'єкта переговорів у правильному напрямку — через побудову правильної послідовності питань і обґрунтувань, можна привести співрозмовника до того рішення, яке є вигідним службі технічного сервісу, зокрема щодо термінів та умов виконання різних видів робіт.

Здатність етичного обґрунтування ділової пропозиції — спроможність не лише виправдати свої дії через поняття порядності, чесності,

справедливості, а й у разі необхідності закласти в контрагента сумнівні стосовно його вимог та потреб, їх відповідності зазначеним параметрам.

Навички слухового сприйняття інформації — доволі складно виокремити головне у словах клієнта, якщо він не є лаконічним, висловлює свої думки та побажання непослідовно, емоційно, на підвищених тонах. Головне, за таких умов, — це збереження спокою, якщо щось незрозуміло — можна попросити опонента повторити свою думку.

Комунікаційна неупередженість — однакове ставлення до будь-якого клієнта, оскільки на початку спілкування ми, в більшості випадків, не маємо жодного уявлення стосовно того, ким є наш співрозмовник і що він являє собою у економічному та соціальному сенсах.

Урахування етнічного та релігійного факторів при спілкуванні — задля уникнення можливих ускладнень варто уникати спілкування на подібні теми, а у разі постановки прямих питань, варто давати "розмиті" неконкретні відповіді, що мінімізуватимуть ризик конфлікту.

Мистецтво давати поради — поради люблять давати всі. Але намагайтесь це робити стосовно тих питань, що не призведуть до ускладнення переговорів та погіршення матеріального стану особи. Також поради можна використати для зниження інтенсивності неприємної розмови, або, якщо опонент вбачає, що розмова зайшла у глухий кут.

Вміння слухати — людина дуже не любить коли її перебивають і заважають завершити свою думку, особливо коли її промова є нечіткою або зарозумілою. За таких умов після закінчення промови варто спитати контрагента: "Ви завершили?". А для уточнення його головних змістових позицій, можна переформулювати його тези та перепитати, почавши це фразою "Чи правильно я зрозумів, що...".

Вміння ввічливого спілкування з тролями та ботами конкурентів — дуже часто завданням конкурентів є виведення зі стану психічної рівноваги осіб, що відповідальні за це, заскрити це або зняти на відео і демонструвати це за першої-ліпшої нагоди. Наявність такого "компромату" є неприпустимим у разі гострої конкурентної боротьби.

Грамотність — властивість не лише комунікатора-професіонала, а й інтелектуального клієнта. Тому дуже непереконалим та жалюгідним виглядатиме представник служби технічного сервісу у разі, якщо зіткнеться з грамотним клієнтом, і не зможе відповісти йому у

належний грамотний спосіб. При цьому це стосується не лише суто технічних питань, а й питань з кола "загального кругозору".

Інформаційна гігієна — уникання "токсичних" тем, що можуть зашкодити ефективному розвитку комунікацій; також не варто переходити на особисте. Окремої уваги потребує обсяг інформації, яку може використати конкурент.

Здатність дотримуватись однієї чітко визначеної теми — клієнт може намагатися запутати переговорника, тому варто утримуватись у межах предмету обговорення і не "стрибати" з однієї теми на іншу. З боку клієнта, така тактика може бути використана для вичікування певного моменту, аби спробувати нав'язати вам свої умови.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Визначено передумови та значення еволюції процесу комунікацій на сучасній стадії розвитку економіки та суспільства. Сформульовано діалектику взаємодії твердих та м'яких навичок сучасного працівника, який час від часу вимушений здійснювати оновлення своїх знань.

Викладено та сформульовано комунікаційні компетенції працівників служби технічного сервісу, завданням яких є спілкування з клієнтами.

Подальші дослідження у цьому напрямі дозволять деталізувати особливості кожної конкретної компетенції та механізм її засвоєння працівником.

Література:

1. Яковенко Р. В. Людський капітал та людський потенціал. Наук. праці Кіровоградського нац. техн. ун-ту: Економічні науки. Кіровоград: КНТУ. 2013. Вип. 24. С. 186—193.
2. Чухно А. А. Твори: у 3 т. / НАН України, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ: Наук.-дослід. фін. ін-т при М-ві фін. України, 2006. Т. 1: Становлення і розвиток ринкової економіки. 2006. 592 с.

References:

1. Yakovenko, R.V. (2013), "Human capital and human potential", *Naukovi pratsi Kirovohrad's'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 24, pp. 186—193.
 2. Chukhno, A.A. (2006), *Tvory [Works]*, (Vols. 1—3), *Naukovo-doslidnyj finansoviy instytut pry Ministerstvi finansiv Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 29.12.2025 р.*