

# СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВІ

---

УДК 316.75

[https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-6\(12\)-188-199](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-6(12)-188-199)

*Литвинова Лариса Володимирівна, кандидат психологічних наук, доцент, Україна, м. Київ. Пр-т Героїв Сталінграда 61, кв.128, тел.: (066) 526-55-95, e – mail: l.lytvynova@i.ua, <https://orcid.org/0000-0002-3528-4352>.*

## ІНТЕГРАТИВНА МОДЕЛЬ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню комунікативної культури публічного управління сучасної України. Проаналізовано сучасні теоретико-методологічні підходи до дослідження феномену комунікативної культури, обґрунтовано необхідність застосування міждисциплінарного підходу у дослідженні комунікативної культури. Запропоновано інтегральну модель формування комунікативної культури в публічному управлінні як комплікативний конструкт, систему організації та здійснення цілеспрямованих та опосередкованих впливів, що забезпечують ефективність функціонування системи комунікацій і взаємообмінів. У межах дослідження «конструкт» розуміється як спосіб організації людського досвіду у відповідності до систем і правил соціальної взаємодії. Конструкти утворюють своєрідні мости між особистим психологічним сприйняттям, суспільним світом і соціальними відносинами. Розроблена інтегральна модель уможливіє досягнення результату у вигляді сформованої комунікативної культури метамодерну в публічному управлінні. Комунікативна культура у запропонованій моделі трактується як інтегральна єдність ціннісних орієнтацій, соціокультурного середовища, соціально-орієнтованих та рефлексивних компетентностей, афективних і мотиваційних установок публічних службовців. Модель реалізується на чотирьох рівнях, а саме: теоретико – методологічному, праксеологічно – змістовному, рефлексивно – результативному та публічно-комунікативному.

Обґрунтовано необхідність перебудови культури комунікацій у напрямку набуття соціально-орієнтованих і соціально-рефлексивних компетентностей, трансформації афективних та мотиваційних чинників в процесі управління. Перспективним вектором формування комунікативної культури в публічному управлінні є ціннісні, соціально-психологічні, та мотиваційні детермінанти, що забезпечують формування комунікативної культури нової доби.

**Ключові слова:** соціально – орієнтоване публічне управління, комунікативна культура, міждисциплінарний аналіз, інтегральна модель формування комунікативної культури в публічному управлінні, фактори впливу на формування комунікативної культури.

## **INTEGRATIVE MODEL OF COMMUNICATIVE CULTURE IN PUBLIC ADMINISTRATION OF MODERN UKRAINE**

**Abstract.** The article is devoted to the study of the communicative culture in public administration of modern Ukraine. Modern theoretical and methodological approaches to the study of the phenomenon of communicative culture are analyzed, the necessity of applying an interdisciplinary approach in the study of communicative culture is substantiated. An integrated model of formation of communicative culture in public administration is proposed as a complicated construct, system of organization and realization of purposeful and indirect influences, which ensure the efficiency of functioning of the system of communications and mutual exchanges. Within the study, “construct” is understood as a way of organizing human experience in accordance with the systems and rules of social interaction. Constructs form a kind of bridge between personal psychological perception, social world and social relations. The developed integrated model allows to achieve the result in the form of the formed communicative culture of metamodernism in public administration. Communicative culture in the proposed model is interpreted as an integral unity of value orientations, socio-cultural environment, socially-oriented and reflective competencies, affective and motivational attitudes of public servants. The model is implemented on four levels, namely: theoretical – methodological, praxeological – substantive, reflexive – effective and public-communicative.

The necessity of restructuring the culture of communications in the direction of acquiring socially – oriented and socially – reflexive competencies, transformation of affective and motivational factors in the management process is substantiated. A promising vector for the formation of communicative culture in public administration are value, socio-psychological, and motivational determinants that ensure the formation of communicative culture of the new era in Ukraine.

**Key words:** socially – oriented public administration, communicative culture, interdisciplinary analysis, integral model of formation of communicative culture in public administration, factors of influence on formation of communicative culture

**Постановка проблеми.** Актуальна ситуація у політичному, соціально-економічному та духовному житті в епоху турбулентності викликає трансформацію системи цінностей і ціннісних установок сучасного суспільства. У зв'язку з актуалізацією необхідності трансформації смислів і функцій публічного управління в житті суспільства та окремих індивідів, усвідомлення морально-ціннісної та культурної переорієнтації публічного управління репрезентує собою методологічний поворот від класичної парадигми філософії свідомості до посткласичної парадигми філософії комунікації. Основні положення філософських доктрин змінюються у бік розвитку принципу справедливості та досягнення взаєморозуміння. Головним засобом забезпечення та розвитку суспільного буття є культура людських взаємин, цивілізаційні форми суспільної комунікації. Такий спосіб людських контактів визначається терміном «комунікативна культура». Важливість викладення основних положень такої філософської парадигми пояснюється тим, що її представники у пошуках відповідей на сучасні питання буття не відкидають досягнення класичної філософії, проте розвивають їх у напрямку новітніх сучасних трактувань класичних етичних категорій, а саме: «відповідальність», «справедливість», «рефлексія», «зрілість», «обов'язок і сумління», надаючи їм нового інтерсуб'єктивного забарвлення. Це стосується не тільки дослідження комунікативного підґрунтя вищезазначених категорій, а й виявлення соціально-інституціональних детермінант, які уможлиблюють формування цих якостей у суспільній свідомості.

Комунікативна теорія прагне дати відповіді на головні питання сучасного буття, спрямовуючи свої зусилля на розв'язання як методологічних, так і практико-орієнтованих проблем. Це означає, що поряд із емпіричною прагматикою, «універсальна прагматика», за Ю. Габермасом, має на меті установити і реконструювати універсальні умови «можливого суспільного взаєморозуміння» [1]. Проте, вищезазначене «суспільне взаєморозуміння» має бути встановлено у координатах спільного конструювання суспільної комунікативної реальності, комунікативної культури, що базується не на принципах влади та сили, натомість на принципах відповідальності та компетентності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна публічно-управлінська діяльність, побудована на принципах інтегрального і компетентнісного підходів, безпосередньо пов'язана з комунікацією, взаємообміном та спілкуванням, а, відтак, все частіше ідентифікується з поняттям «комунікативна культура». На думку таких визнаних світових авторитетів в галузі філософських і гуманітарних наук, як J. Habermas, M. Kastels, D. Osborne [1; 2; 3] та ін., культура комунікацій, що базується на принципах пріоритету соціальних, тобто суспільно-значущих інтересів, діалогічних, рівноправних стосунках, синтезі індивідуальних свобод та спільної відповідальності, перетворюється у XXI столітті на одну з домінант суспільного життя, на загальнолюдську норму мислення та поведінки. Концепція комунікативної культури виникла як логічний розвиток попередніх теоретичних форм рефлексії людського спілкування, про-

блеми, яка є постійним супутником соціальної філософської теорії протягом усієї історії її існування. В змістовно-термінологічному сенсі поняття «комунікація» перебуває в одному ряду з близькими за змістом поняттями «взаємодія» «людські взаємостосунки», «взаємовплив» тощо. В цьому розумінні різні аспекти людських взаємостосунків аналізувалися в творах класиків соціальної філософії [4]. Невипадковим чином склалася ситуація і навколо наукових розвідок, що містять дослідження поняття «комунікативна культура». Досить широке охоплення комунітарних проблем суспільства та проблем наукового осмислення його розвитку вказує на різноманітність підходів до інтерпретації поняття «комунікативна культура».

Проблематика комунікативної культури у сучасному науковому дискурсі представлено різними науковими підходами багатьох наук. Сучасними науковцями виокремлено методологічний, світоглядний, психологічний, соціологічний, лінгвістичний підходи до трактування поняття «комунікативна культура», що зумовлено взаємопроникненням наукових знань [5, с. 143]. У царині публічного управління комунікативні процеси вивчали Н. Драгомирецька, Ю. Малик, М. Єрьоміна, С. Хаджирадева та ін. Циклічний підхід до дослідження соціокультурних явищ, особливо тих, що стосуються сфери публічного управління, подано у дослідженнях Х. Бекмурзієвої. В. Дрешпака, А. Рачинського, та ін. [6; 7; 8]. Розгляд комунікативної культури публічного управління з позицій інтегрального та компетентнісного підходу дасть змогу оцінювати актуальний стан цієї куль-

тури у конкретному соціокультурному середовищі, прогнозувати тенденції її розвитку окреслити можливості впливу на її формування в умовах становлення соціально-орієнтованої культури публічного управління сучасної України.

**Мета статті.** На основі мультидисциплінарного підходу сформувати інтегративну багаторівневу модель комунікативної культури як комплікативний конструкт. З метою аналізу комунікативної культури як явища, з'ясувати особливості рівнів комунікативної культури та окреслити проблеми актуальної фази розвитку комунікативної культури в публічному управлінні сучасної України.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна наука, розширюючи своє дослідницьке поле, неминуче стикається з необхідністю вдосконалення методологічного апарату. В арсеналі сучасних наукових досліджень міждисциплінарний аналіз займає вагоме місце, особливо в царині публічного управління, необхідність міждисциплінарного підходу у якому аргументується складністю інтерпретації суспільного життя. Міждисциплінарність трактується як запозичення взаємопов'язаними науками як методів, інструментарію, так і отриманих результатів дослідження, звернення до теоретичних схем, моделей, категорій, понять інших наук задля інтеграції, конструювання нових наукових парадигм, появи нових міждисциплінарних об'єктів і предметів дослідження. [9]. З метою розробки методології та нових методів дослідження наука публічного управління використовує окремі елементи міждисциплінарного аналізу. Надбанням науки стали ряд

дослідницьких методів, прийомів і понять, вироблених в суспільних і гуманітарних науках. Окремі аспекти суспільної дійсності починають описуватися і аналізуватися за допомогою запозичених з суспільних наук понять, таких як «культура», «спілкування», «комунікація», «комунікативна культура», «культура публічного службовця», «комунікативна культура організації» тощо.

Аналіз поняття комунікативної культури показує, що комунікативна культура є міждисциплінарним поняттям, широко представленим у філософії, соціології, публічному управлінні, політології, в теорії комунікації, теорії інформації, в загальній і соціальній психології, лінгвістиці, педагогіці та інших науках. Праці сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців (J. Habermas, M. Kastells, J. Bourgon, Л. Литвинова, А. Matei, О. Соколов, Ф. Шарков) [1; 2; 10; 11; 12; 13; 14] дає підставу стверджувати, що в сучасній науці домінуючою є тенденція до проведення дослідниками міждисциплінарного аналізу досліджуваного поняття. Тим самим підтверджується необхідна методологічна вимога – цілісне бачення поняття комунікативної культури. Цілісність може розглядатися не як механічне об'єднання накопичених знань, натомість як постійний взаємовплив, взаємопроникнення окремих компонентів наукового знання. Дослідження поняття «комунікативної культури» спонукає до застосування міждисциплінарного підходу та взаємодії всіх наук про людину і суспільство.

Отже, комунікативна культура – об'єкт комплексного дослідження, що вимагає особливої ретельності та все-

бічного вивчення. Застосування до аналізу комунікативної культури міждисциплінарного підходу передбачає кооперацію різних наукових галузей, циркуляцію загальних понять. Пізнавальний ідеал поняття комунікативної культури потребує створення принципово нової міждисциплінарної ситуації, центром уваги якої повинен стати не тільки діагностичний і технологічний інструментарій розвитку культури комунікації, але й розширення поля науково – теоретичних розвідок науки публічного управління. Проведення міждисциплінарного аналізу комунікативної культури на загальнонауковому теоретичному рівні потребує узагальнення і синтезу представлених в наукових дослідженнях моделей вивчення даного поняття. Мінливість норм, критеріїв та стратегій дослідницької діяльності обумовлена динамікою науки в історії розвитку людського суспільства і культури. Можливості міждисциплінарного аналізу мають бути реалізовані в рішенні його головного завдання – трансформації результатів дослідження в систему знання. Також у дослідженні необхідно дотримуватися методології комплексного дослідження комунікативної культури, оскільки сучасне наукове знання про поняття комунікативної культури інтегрує зміст природничо – наукового, гуманітарного, інформаційного та технологічного наукового пізнання даного поняття. В основу міждисциплінарного аналізу мають бути покладені ідеї цілісності і фундаменталізму. Водночас, міждисциплінарний аналіз поняття комунікативної культури дозволяє виділити умови, що сприяють формуванню наукових фундаменталь-

них знань про поняття комунікативної культури. Окрім цього, практична доцільність і цінність міждисциплінарного аналізу і моделювання у наукових дослідженнях, здійсненого на основі теоретичного аналізу, зумовлена її відповідністю цілям дослідження певного явища. Необхідність та правильність дотримання основних принципів моделювання визначає можливість створеної моделі, а також її функціональні вияви у площині конкретно здійснюваного наукового дослідження.

Виходячи з аналізу праць сучасних науковців, комунікативна культура охоплює два основні компоненти – ціннісний і технологічний [15], таке розуміння ґрунтується на ролі комунікативної культури публічного управління з позиції соціального управління. Так Ю. Малик пропонує модель, що ґрунтується на концептуальних засадах євроінтеграційних тенденцій, освітньо-кваліфікаційних вимог до професійної діяльності фахівців публічного управління та адміністрування, гуманізації навчання та культурологічного підходу [16]. Проте, під час методологічного обґрунтування моделі нами визнано необхідність врахування багаторівневості культури та динамічної складності її розвитку. Стратегічною перевагою багаторівневої інтегративної моделі є цілісне представлення досліджуваного феномену, що дозволить розширити бачення майбутніх трансформацій суспільного життя. Це властиво й для комунікативної культури публічного управління, яка може розглядатися як соціокультурне явище у актуальному моменті становлення людиноцентричної парадигми суспільного

розвитку, як складник певної управлінської та організаційної культури, субкультури певної соціальної групи, національної культури, сучасної технологічної культури глобального порядку тощо.

Керуючись актуальною потребою у пізнанні та розвитку комунікативної культури в публічному управлінні, нами запропоновано інтегральну модель формування комунікативної культури в публічному управлінні. Модель розглянуто як інтегрально-функціональну систему організації та здійснення цілеспрямованих та опосередкованих впливів, які забезпечують ефективність функціонування системи комунікацій і взаємообмінів, що уможливають досягнення результату у вигляді сформованої комунікативної культури метамодерну в публічному управлінні. Комунікативна культура у запропонованій моделі трактується як інтегральна єдність соціально-орієнтованих та рефлексивних компетентностей (що сприймаються як компетентності праксеологічно-змістовного та рефлексивно-результативного рівнів) і реалізується одночасно у теоретико-методологічному, праксеологічно-змістовному, рефлексивно-результативному та публічно-комунікативному вимірах.

Інтегральна модель формування комунікативної культури в публічному управлінні є узагальнене теоретичне представлення феномену комунікативної культури як багаторівневої відкритої системи, формування якої відбувається у взаємопроникненні рівнів та їх конструктивних компонент (конструктів та елементів цих конструктів), а саме:

1. Теоретико-методологічний рівень, який включає теоретичний і технологічний конструкт (методологічний конструкт, концептуальний конструкт, комунікативний конструкт);

2. Праксеологічно-змістовний рівень (змістовно-смысловий конструкт, інструментально-діяльнісний конструкт, комунітарно-діалогічний конструкт);

3. Рефлексивно-результативний рівень (діагностико-інструментальний конструкт, компетентісно-результативний конструкт);

4. Публічно-комунікативний рівень (аналітичний конструкт, імплементаційний конструкт).

Отже, в основу інтегральної моделі формування комунікативної культури в публічному управлінні покладено теоретико-методологічні засади (методологічний конструкт, концептуальний конструкт, комунікативний конструкт), які визначають особливості конструктів, що відповідають за процес формування комунітарно-діалогічних компетентностей акторів публічного простору. Теоретичний і технологічний конструкт проектують функціональний результат на рівні розгортання, поетапно забезпечуючи вищі рівні інтеграції як єдність соціально-орієнтованих та рефлексивних компетентностей, що реалізуються у публічно-комунікативному вимірі з діалогічним зворотним зв'язком (аналітичний конструкт, імплементаційний конструкт). До взаємозалежних процесуальних рівнів, у межах сформованої моделі, віднесені праксеологічно – змістовний рівень (змістовно-смысловий конструкт, інструментально-діяльнісний конструкт, комунітарно – діалогічний конструкт);

рефлексивно – результативний рівень (діагностико-інструментальний конструкт, компетентісно – результативний конструкт); публічно-комунікативний рівень (аналітичний конструкт, імплементаційний конструкт).

У межах поля дослідження під поняттям «конструкт» розуміється спосіб організації людського досвіду у відповідності до систем і правил соціальної взаємодії [17]. Конструкти утворюють своєрідні мости між особистим психологічним сприйняттям, суспільним світом і соціальними відносинами, що виявляються у вигляді патернів, шаблонів поведінки та їх інтерпретації. Конструкти слугують своєрідною матрицею-інструментом у ефективному комунікативному взаємообміні, від змісту та гнучкості яких залежить якісна складова професійної управлінської комунікації, що стосується відповідних систем, процесів і функцій публічного управління. Сполучення узгоджених між собою конструктів утворюють систему комунікативних взаємостосунків. Вона має бути орієнтована на формування взаємообміну і комунікації в публічному управлінні зі сформованою адаптивною функцією, що має ознаки гнучкості та динамічності пристосування до мінливих умов сьогодення. Саме комунікативна культура є «легенями управління», що презентує, розвиває і творить сама себе під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів суспільно-трансформаційних процесів в публічному просторі.

Феномен «комунікативної культури в публічному управлінні» є складною іманентною властивістю комунікативної природи соціальної реальності, що постійно присутній у зовнішньому, віддаленому комуніка-

тивному середовищі та у внутрішньому професійному комунікативному середовищі. Фактори, що впливають на систему взаємостосунків, на формування комунікативної культури в публічному управлінні, можна умовно поділити на фактори опосередкованого та прямого впливу.

До факторів опосередкованого впливу віднесені ціннісні орієнтації, соціокультурне середовище, політичний контекст, правове регулювання, інституційна спроможність, репутаційні можливості, людський капітал, фінансові ризики, технологічні ресурси. До факторів прямого впливу віднесені умови, що формують якість внутрішнього професійного комунікативного середовища, а саме:

1. реалізація положень комунікативної парадигми суспільного розвитку на засадах інтегрального та компетентнісного підходів;

2. комунікативна політика органів публічного управління;

3. комунікативна культура в публічному управлінні як комплікативний конструкт;

4. адаптивні та динамічні здібності публічного управління;

Встановлено, що у формуванні комунікативної культури в публічному управлінні у контексті парадигми соціально-орієнтованого публічного управління людський фактор є системотвірним. Визначено, що феномен дефініції «комунікативна культура в публічному управлінні» є іманентною властивістю комунікативної природи соціальної реальності, сучасних змін у соціально-комунікативній сфері в структурах публічного сектору як основи функціонально-рольових, соціально-психологічних та ціннісних аспектів управлінської взаємодії. На

рівні концептуально-методологічних засад провідною умовою формування комунікативної культури в публічному управлінні є реалізація положень компетентнісного та інтегрального методологічних підходів в організації процесу цілеспрямованого формування комунікативної культури в публічному управлінні як комплікативного конструкту. Комплікативний конструкт включає: праксеологічно-змістовний рівень (змістовно-смысловий конструкт, інструментально-діяльнісний конструкт, комунітарно-діалогічний конструкт) та рефлексивно-результативний рівень (єдність соціально-орієнтованих і соціально-рефлексивних компетентностей). Структурними компонентами комунікативної культури визначено цінності, діяльність, комунікацію, мотивацію і мораль. Даний комплікативний конструкт реалізується на публічно-комунікативному рівні у вигляді сформованої комунікативної культури в публічному управлінні (імплементаційний та аналітичний конструкти). Рівнями сформованості комунікативної культури в публічному управлінні визначено ціннісний, діяльнісний, комунікативний, управлінський, соціально-психологічний, особистісний. Таким чином, потреба у змінах стосується не тільки системи публічного управління, але й змісту діяльності та цінностей управлінського виміру.

Відповідно до наших наукових досліджень [18] маємо констатувати, що професійна комунікативна культура публічних службовців орієнтована на бюрократичні цінності, керівники використовують в процесі роботи авторитарний стиль управління, присутня жорстка субординація, яка компенсу-



ється імітацією демократичного стилю поведінки та визнанням необхідності особистої відповідальності. Це накладає певний відбиток на особистість службовця, на його поведінку та комунікації, які супроводжує емоційна ригідність та несприйняття ситуації змін. На присутність демократичних тенденцій і цінностей культури співробітництва вказали лише 15% опитаних, що свідчить про необхідність перебудови культури комунікацій у напрямку набуття соціально-орієнтованих і соціально-рефлексивних компетентностей та формування цінностей відкритості, співробітництва, згуртованості, демократизму. Неготовність працівників державного апарату України до формування і розвитку реальних демократичних практик виражається в декларації специфічних форм стосунків, у яких проявляються консервативні тенденції, активно відтворюються ідеї бюрократизму. Оскільки ситуація постійно діючого стресу не спонукає службовців до формування адаптивних комунікативних стратегій і не рефлексується, неузгодженість праксеологічного, рефлексійного і ціннісного конструктів проявляється у ворожості до співробітництва. Загроза символічному «статусу влади» породжує різноманітні форми комунікативних деформацій у вигляді маніпуляцій, авторитаризму, негативізму та зловживання владою тощо. Водночас, під тиском суспільних процесів, комунікативні взаємостосунки зазнали певної еволюції, проте за характером більше схожі на імітацію демократичних комунікативних взаємообмінів, ніж на глибинні ціннісні та структурні перебудови у бік демократизації взаємостосунків як всередині

структур, так і назовні, з громадськістю. Складається парадоксальна ситуація, яку можна характеризувати як мотиваційну та ціннісну амбівалентність, вона зумовлює культурну стагнацію та кризу управлінської ідентичності, що перешкоджає реалізації комунітарних запитів суспільства та гальмує суспільний розвиток у бік реалізації суспільної «волі до взаєморозуміння» (J. Habermas). Поступова ціннісна та культурна трансформація має ґрунтуватись на особистісних переконаннях публічних службовців, що співробітництво є вигідною адаптивною комунікативною стратегією, яка забезпечує стабільність перебування на посаді та створює підставу для довіри до влади та її представників.

#### **Висновки.**

1. У статті обґрунтована та сформована інтегративна модель комунікативної культури як комплікативний конструкт. На відміну від попередніх моделей, з метою аналізу комунікативної культури як явища, багаторівнева модель представлена у вигляді багаторівневої відкритої системи, що враховує динамічні складності розвитку комунікативної культури в публічному управлінні та може розглядатися як соціокультурне явище у актуальному моменті становлення людиноцентричної парадигми суспільного розвитку.

2. Встановлено, що у формуванні комунікативної культури в публічному управлінні людський фактор є системотвірним. На рівні концептуально-методологічних засад провідною умовою формування комунікативної культури в публічному управлінні є реалізація положень компетентнісного та інтегрального методологічних

підходів в організації процесу цілеспрямованого формування комунікативної культури в публічному управлінні як комплікативного конструкту.

3. Вивчення тенденцій розвитку комунікативної культури дає теоретичну основу для модернізації сучасних технологій, спрямованих на формування соціально – орієнтованих та соціально – рефлексивних компетентностей працівників органів публічного управління, які необхідно адаптувати до викликів сьогодення для оптимізації рівня комунікативної взаємодії суспільства і влади з метою реалізації комунітарно-діалогічних запитів суспільства.

#### Список використаних джерел:

1. Habermas J. (1995), "Theory of Communicative Action", Cambridge: Polity Press, vol. 1. 276 p.
2. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: Пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
3. Osborne D. (1993), Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector / D. Osborne, G. Gaebler. – New York [et al.]: A Plume Book, 432 p.
4. Weber M. (1978), Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology / M. Weber. – Berkeley: University of California Press, 1469 p.
5. Єршоміна М.О. Комунікативна культура державного службовця. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2012. Вип. 55. С. 143-149.
6. Бекмурзиева Х.М. Мотивация деятельности государственных гражданских служащих как средство повышения эффективности государственной гражданской службы. *Управление*. 2018; 6 (4): 4-9. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-4-4-9>

7. Дрешпак В.М., Бондаренко Є.М. Комунікативна культура державного службовця у світлі циклічної парадигми. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 30 (69). №6, 2019. С.1-6. Режим доступу: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/01>

8. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія / А. П. Рачинський. К.: НАДУ, 2009. 316 с.

9. Колот А. М. Міждисциплінарний підхід як передумова розвитку економічної науки та освіти / А.М. Колот // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Економіка / Київ*, 2014. №5 (158). С.18-22.

10. Bourgon J. (2007), Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration Theory. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 73, No. 1, pp. 7-26.

11. Литвинова Л. В. До питання наукового осмислення поняття комунікативного простору: сучасний стан та аналіз концепцій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 7. URL: <http://www.du.nayka.com.ua/?op=1&z=1460> (дата звернення: 15.11.2020). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.7.20

12. Matei A. and Matei L. (2014), "Instructional design for administrative sciences. A case study for civil servants training", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, pp. 1930–1933.

13. Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие / А.В. Соколов // СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002 г. 461 с.

14. Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации / Ф.И. Шарков // М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К.», 2010. С. 385-415.

15. Омельчук А.І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8.

<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=312>  
(дата звернення: 15.11.2020)

16. Малик Ю. І. Модель формування комунікативної культури майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування у процесі професійної підготовки / Ю. І. Малик // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія. 2017. Вип. 277. С. 162-167. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnu\\_ped\\_2017\\_277\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnu_ped_2017_277_30).

17. Kelly G. (1963), A theory of personality. The psychology of personal constructs. New York: Norton, 249 p.

18. Литвинова Л.В. Проблемы формирования эффективных коммуникаций государственных служащих и общества в Украине: социально-психологический аспект / Л. В. Литвинова // *Legea si viata*. Moldova. 2018. № 1/2 (313). P. 72-76.

## REFERENCES:

1. Habermas J. (1995), "Theory of Communicative Action", Cambridge: Polity Press, vol. 1. 276 p.

2. Kastel's M. (2000), *Ynformatsyonnaia epokha: ekonomyka, obschestvo y kul'tura* [Information Age: Economy, Society and Culture]. Moscow: HU-VShE [In Russian].

3. Osborne D. (1993), *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* / D. Osborne, G. Gaebler. – New York [et al.]: A Plume Book, 432 p.

4. Weber M. (1978), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* / M. Weber. – Berkeley: University of California Press, 1469 p.

5. Yeromina M.O. (2012), *Komunikatyvna kul'tura derzhavnoho sluzhbovtsya* [Communicative culture of a civil servant]. *Socialni texnologiyi: aktualni problemy teorii ta praktyky – Social technologies: current problems of theory and practice*, 55, 143-149. [in Ukrainian].

6. Bekmurzieva K.M. (2018), *Motivatsiya deyatelnosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh kak sredstvo povysheniya effektivnosti gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby* [The motivation of activity of civil servants as a means to improve the efficiency of the public civil service]. *Upravlenie – Management*, 6(4):4-9. Retrieved from <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2018-4-4-9> [In Russian].

7. Dreshpak V.M., Bondarenko Ye.M. (2019), *Komunikatyvna kultura derzhavnoho sluzhbovtsya u sviti tsyklichnoyi paradyhmy* [Communicative culture of a civil servant in the light of a cyclical paradigm]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskogo. Seriya: Derzhavne upravlinnya – Scientific notes of TNU named after VI Vernadsky. Series: Public Administration*, 30 (69), 6, 1-6. Retrieved from <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/01> [in Ukrainian].

8. Rachynsky A.P. (2009), *Stratehichne upravlinnya personalom v orhanakh derzhavnoid vlady (teoretyko-metodolohichnyy analiz): monohrafiya* [Strategic management of personnel in public authorities (theoretical and methodological analysis): monograph]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

9. Kolot A.M. (2014), *Mizhdystyplinarnyi pidkhid yak peredumova rozvytku ekonomichnoi nauky ta osvity* [Interdisciplinary approach as a prerequisite for the development of economics and education]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economy*, 5 (158), 18-22. [in Ukrainian].

10. Bourgon J. (2007), *Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration Theory*. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 73, No. 1, pp. 7-26.

11. Lytvynova, L. V. (2019), *Do pytannya naukovogo osmyslennya ponyattya komunikativnogo prostoru: suchasnyj stan ta analiz koncepcij* [To the question of scientific comprehension of the notion of communicative space: the present state and the

analysis of concepts]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 7. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1460> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.7.20 [in Ukrainian].

12. Matei A. and Matei L. (2014), “Instructional design for administrative sciences. A case study for civil servants training”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, pp. 1930–1933.

13. Sokolov A.V. (2002), *Obshhaja teoriya socialnoj kommunikacii: Uchebnoe posobie [General Theory of Social Communication: Study Guide]*. SPb.: Izd-vo Mihajlova V. A. [In Russian].

14. Sharkov F.I. (2010), *Kommunikologija: osnovy teorii kommunikacii [Communicationology: the basics of communication theory]*. Moscow: Izdatelsko-torgovaja korporacija «Dashkov i K.» [In Russian].

15. Omelchuk A.I. (2011), *Komunikativna kultura derzhavnogo sluzhbovcya: ponyatijno-kategorijna sutnist [Communicative culture of a civil servant: conceptual and categorical essence]*. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 8. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=312> [in Ukrainian].

16. Malyk Yu. I. (2017), *Model formuvannya komunikativnoyi kultury maybutnikh fakhivtsiv publichnoho upravlinnya ta administruvannya u protsesi profesiynoi pidhotovky [Model of formation of communicative culture of future specialists of public administration and administration in the process of professional training]*. *Naukovyj visnyk Nacionalnogo universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrayiny. Seriya: Pedagogika, psixologiya, filozofiya – Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Series: Pedagogy, psychology, philosophy*, 277, 162-167. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_ped\\_2017\\_277\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_ped_2017_277_30) [in Ukrainian].

17. Kelly G. (1963), *A theory of personality. The psychology of personal constructs*. New York: Norton, 249 p.

18. Lytvynova L.V. (2018), *Problemy formyvannya efektyvnykh kommunykatsiy hosudarstvennykh sluzhashchykh y obshchestva v Ukraine: sotsyalno-psykholohichesky aspekt [Problems of formation of effective communications of civil servants and society in Ukraine: socio-psychological aspect]*. *Legea si viata. Moldova*, 1/2 (313), 72–76. [In Russian].