

UDC: 37.014.3(477)

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-125-135](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-125-135)

Івацко Тетяна Сергіївна,

аспірантка кафедри управління та адміністрування Комунального вищого навчального закладу “Вінницька академія неперервної освіти”, 21100, м. Вінниця, вул. Грушевського, 13, тел.: 096 35027 19, e-mail: elfxf2002@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9736-4852>

Івацко Татьяна Сергеевна,

аспірантка кафедры управления и администрирования коммунального высшего учебного заведения “Винницкая академия непрерывного образования”, 21100, г. Винница, ул. Грушевского, 13, тел.: 096 35 027 19 e-mail: elfxf2002@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9736-4852>

Ivatsko Tetyana Serhiivna,

graduate student of the Department of Management and Administration of the Municipal Higher Educational Institution “Vinnytsia Academy of Continuing Education” 21100 Vinnytsia, vul. Hrushevskoho, 13, tel.: 096 35027 19, e-mail: elfxf2002@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9736-4852>



КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ ПУБЛІЧНОГО КЕРІВНИКА ДЛЯ ПОБУДОВИ ДІАЛОГУ

Анотація. Розглянуто комунікативні навички керівника освіти для побудови діалогу та цілеспрямованого формування нової генерації сучасного керівника. З'ясовано, що професійна компетентність публічного керівника є спеціально підготовленим глибинним процесом обміну смислами, під час якого відбуваються якісні зміни в стосунках між учасниками в умовах демократичного розвитку суспільства. Встановлено, що у цьому контексті необхідним стає цілеспрямоване формування комунікативних умінь в умовах проведення діалогу як в організації внутрішніх, так і зовнішніх зв'язків в умовах нової генерації професіоналів, які мають адекватно реагувати на суспільні виклики, впроваджувати та продукувати ідеї в умовах використання налагодження взаємин із громадськістю, ефективно транслювати соціальні й культурні цінності, мати уміння ведення переговорів та ділового спілкування, обміну базовими суспільними цінностями та комунікації з масовим адресатом.

Досліджено, що важливою умовою ефективності роботи фахівця з публічного управління є врахування гендерної складової під час розгляду конфліктів у середовищі організації, уникнення гендерних стереотипів та формування гендерної чутливості своєї та колег. Таке врахування відповідатиме вагомому кроку у побудові європейського освітнього простору та зменшенню рівня конфліктності в колективі; зазначено шляхи впровадження освітньої програми “Базові навички медіатора в закладі освіти та громаді”, яка успішно апробована з 2015 року. Обґрунтовано, що комунікативні навички керівника освіти для побудови діалогу набувають нового змісту медіації та діалогу, який надасть можливість сформувати технології комунікації та оволодіти навичками в галузях етичних вимог демократії, відкритості публічної сфери, свободи ЗМІ, забезпечення національних інтересів тощо.

Ключові слова: генерація, громадськість, ділове спілкування, публічний керівник, комунікація, професійна компетентність, державний службовець, медіація, конфлікт, діалог.

КОМУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ ПУБЛИЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ДИАЛОГА

Аннотация. Рассмотрены коммуникативные навыки руководителя образования для построения диалога и целенаправленного формирования нового поколения современного руководителя. Выяснено, что профессиональная компетентность публичного руководителя является специально подготовленным глубинным процессом обмена смыслами, во время которого происходят качественные изменения в отношениях между участниками в условиях демократического развития общества. Установлено, что в этом контексте необходимым становится целенаправленное формирование коммуникативных умений в условиях проведения диалога как в организации внутренних, так и внешних связей в условиях нового поколения профессионалов, которые должны адекватно реагировать на общественные вызовы, внедрять и продуцировать идеи в условиях использования налаживания отношений с общественностью, эффективно транслировать социальные и культурные ценности, иметь умение ведения переговоров и делового общения, обмена базовыми общественными ценностями и коммуникации с массовым адресатом.

Доказано, что важным условием эффективности работы специалиста публичного управления является учет гендерной составляющей при рассмотрении конфликтов в среде организации, избегать гендерных стереотипов и формировать гендерную чувствительность свою и коллег. Такой учет будет отвечать весомому шагу в построении европейского образовательного пространства и уменьшению уровня конфликтности в коллективе; указаны пути внедрения образовательной программы “Базовые навыки медиатора в заведении образования и общества”, которая успешно апробирована с 2015 года. Обосновано, что коммуникативные навыки руководителя образования для построения диалога приобретают новый смысл медиации и диалога, ко-

торый позволит сформировать технологии коммуникации и овладеть навыками в области этических требований демократии, открытости публичной сферы, свободы СМИ, обеспечение национальных интересов и т. п.

Ключевые слова: генерация, общественность, деловое общение, публичный руководитель, коммуникация, профессиональная компетентность, государственный служащий, медиация, конфликт, диалог.

PUBLIC LEADER'S COMMUNICATION SKILLS TO BUILD DIALOGUE

Abstract. The article examines the communication skills of the head of education for building a dialogue and purposeful formation of a new generation of modern leaders. It was found that a public leader, whose professional competence is a specially prepared deep process of the exchange of meanings, during which there are qualitative changes in the relations between the participants in the conditions of the democratic development of society. It has been established that in this context, it becomes necessary to purposefully form communication skills in the context of conducting a dialogue both in organizing internal and external relations in the context of a new generation of professionals who must adequately respond to social challenges, introduce and produce ideas in conditions of using the establishment of relations with the public, effectively broadcast social and cultural values, have the ability to conduct negotiations and business communication, but also exchange basic social values and communicate with a mass addressee.

It was investigated that an important condition for the effectiveness of the work of a specialist in public administration is to take into account the gender component when considering conflicts in the organization's environment, to avoid gender stereotypes and to form the gender sensitivity of one's own and colleagues. Such accounting is a significant step in building the European educational space and reducing the level of conflict in the team; the indicated ways of introducing the educational program "Basic skills of a mediator in an educational institution and society", which has been successfully tested with 2015. It has been substantiated that the communication skills of the head of education for building a dialogue acquires a new meaning of mediation and dialogue, which will allow the formation of communication technologies and his skills in the field of ethical requirements of democracy, openness of the public sphere, freedom of the media, ensuring national interests, etc.

Keywords: generation, public, business communication, public leader, communication, professional competence, civil servant, mediation, conflict, dialogue

Постановка проблеми. В умовах демократичного розвитку українського суспільства та в процесі руху в напрямі побудови демократичної держави, питання прозорості й відкритості діяльності органів державної влади, формування до них довіри стають першочерговими [1–9; 5].

У цьому контексті необхідним стає цілеспрямоване формування нової генерації професіоналів, здатних адекватно реагувати на суспільні виклики, рівноправно працювати у сфері продукування ідей, використовувати інноваційні технології налагодження взаємин із громадськістю, ефективно транслювати соціальні й культурні цінності, мати не тільки навички ведення переговорів та ділового спілкування, а й обміну базовими суспільними цінностями та комунікації з масовим адресатом.

Саме тому важливою умовою ефективності роботи публічного керівника освіти є врахування гендерної складової під час розгляду усього спектра тематики, яка стосується конфліктів у юнацькому середовищі (причини, види, наслідки для підлітків тощо), уникати гендерних стереотипів та формувати гендерну чутливість свою та колег. Таке врахування відповідатиме вагомому кроку в побудові освітнього простору та зменшенні рівня конфліктності в колективі. Одним із шляхів можна вважати розробку і впровадження освітньої програми “Базові навички медіатора в закладі освіти та громаді”, зазначена програма успішно апробована у 2015 р. [8]. Підтвердженням цього є норми Закону України “Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків”, Національного плану дій з виконання рекомендацій, викладених у заключних зауваженнях комітету ООН з ліквідації всіх форм дискримінації щодо жінок до Восьмої періодичної доповіді України про виконання Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо

жінок, Національного плану дій на виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 “Жінки. Мир. Безпека”. Базові навички медіації” передбачено завданнями Закону України “Про освіту” від 05.09.2017 № 3 2145-19 (ст. 6, 12) [9], Державної соціальної програми “Національний план дій щодо реалізації Конвенції ООН про права дитини” на період до 2021 р., затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 5.04.2017 р. № 230-р, Державної цільової програми відновлення та розбудови миру в східних регіонах, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 13.12.2017 р. № 1071, наказу МОН України “Про затвердження плану заходів Міністерства освіти і науки України щодо розвитку психологічної служби системи освіти України на період до 2020 року” від 08.08.2017 р. № 1127 тощо [5; 7; 8].

Комунікативні навички сучасного керівника для побудови медіації та діалогу набувають нового змісту. Це викликано потребою розробки нових методик навчання відповідно до технологій управлінських комунікацій, якими б володів керівник у галузях етичних вимог демократії, відкритості публічної сфери, свободи ЗМІ, забезпечення національних інтересів тощо. Водночас особистість публічного керівника має відповідати очікуванням громадськості та забезпечувати довіру суспільства та громадян до державної служби, сприяти реалізації прав і свобод людини і громадянина [4].

Застосування управлінських комунікацій сучасним керівником — це не просто особистість професіонала. Дослідження показало, якщо бра-

ти до уваги тільки комунікативний аспект, то мовленню професіоналів властива комунікативна замкненість, адресованість “утаємниченим”. Але маємо також врахувати, що соціальна комунікація керівника має суспільну значущість, зумовлену функціями державної служби: адже це мова, якою говорить влада, основою якої є комунікація. Дослідники визначають, що комунікація — один із найважливіших способів концептуалізації та усвідомлення і розуміння дійсності, але мовлення, як і комунікація загалом, більш чи менш явно відображає структуру соціально-політичної влади у певному суспільстві [2], і від її ефективності залежить, чи громадяни пристають на її бік. Ключовою формою розвитку комунікативної компетентності комунікації керівника є публічна сфера, яка тісно пов’язана зі становленням громадянського суспільства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивчення наукових джерел показало, що основу дослідження складають наукові розвідки Л. А. Пашко, доктора наук з державного управління, професора, професора кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ, який доводить у своїх працях та обґрунтовує зміст комунікативної компетентності керівника органу державної влади, типологію соціокультурної особистості мови [7]. У своїх працях Н. Б. Ларіна, кандидат педагогічних наук, перший заступник директора Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ, заслужений працівник освіти України розглядає творчий потенціал усного мовлення в управлінській

діяльності як соціально-професійного феномену в рамках адміністративного дискурсу, в якому найбільше виявляються ті його параметри, які сформовані його професією і відображають життєву і професійну доміанту, методики розвитку такої компетентності через аксіологічні комунікативні тренінги, коучинги [4; 7].

Мета статті — обґрунтувати комунікативні навички фахівця з публічного управління для побудови діалогу як комунікативних навичок сучасного керівника.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проаналізуємо останні дослідження та публікації проблеми. Проте для початку з’ясуємо, що закладено у визначення “державний службовець” та “посадова особа місцевого самоврядування”. Відповідно до Законів України “Про державну службу” та про “Про службу в органах місцевого самоврядування” [8]:

- державний службовець — це громадянин України, який обіймає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов’язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [6];

- посадова особа місцевого самоврядування — це особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і от-

римує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету [9].

Щоб потрапити на державну службу — потрібно пройти конкурс, як і на службу в органи місцевого самоврядування (окрім кількох винятків) [6; 9].

Проведення конкурсу здійснюють відповідно до визначених вимог до професійної компетентності кандидата на посаду державної служби за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.

На законодавчому рівні чітко визначено, що професійна компетентність — це здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [8].

До осіб, які претендують на вступ на державну службу, є вимоги до їхньої професійної компетентності, які поділяються на загальні та спеціальні. Загальні вимоги чітко вписано в Законі України “Про державну службу”. Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій “Б” і “В”, визначає суб'єкт призначення з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. А особи, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”, ма-

ють відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України.

У 2016 р. Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію запровадження посад фахівців із питань реформ. Її мета — створити потрібні умови для підготовки та реалізації національних реформ, оновивши і посиливши кадровий потенціал через залучення на державну службу кваліфікованих і компетентних фахівців — фахівців із питань реформ [8].

Для різних категорій посад фахівців із питань реформ у компетентність “комунікація та взаємодія” заклали свої вимоги.

Для **державних секретарів міністерств** — це:

- вміння визначати заінтересовані та впливові сторони та розбудовувати партнерські відносини;
- здатність ефективно взаємодіяти, дослухатися, сприймати та викладати думку;
- вміння публічно виступати перед аудиторією;
- здатність переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації.

Для **керівника експертної групи** це будуть:

- вміння дослухатися до думки;
- вміння викладати свою думку, чітко висловлюватися (усно та письмово), переконувати;
- вміння виступати перед аудиторією.

А для **державних експертів** — це:

- вміння слухати та сприймати думки;
- вміння дослухатися до думки, чітко висловлюватися (усно та письмово);

- готовність ділитися досвідом та ідеями, відкритість в обміні інформацією;

- орієнтація на командний результат.

Як бачимо, перед різними категоріями посад керівника стоять різні вимоги. Якщо для керівника експертної групи в пріоритеті вміння викладати свою думку, переконувати та вміння виступати перед аудиторією, то для державного експерта важливе вміння слухати та сприймати думки, готовність ділитися досвідом та ідеями, відкритість в обміні інформацією, а також орієнтація на командний результат.

Розгляньмо ще кілька компетентностей та вимог до різних комунікативних вимог керівника, а саме [1; 4]:

здатність проведення публічних виступів:

- уміння встановлювати контакт з аудиторією, передавати інформацію та отримувати зворотний зв'язок;

- здатність чітко, послідовно, структуровано та зрозуміло викладати власну позицію;

- уміння застосовувати прийоми ораторського мистецтва;

ведення ділових переговорів:

- уміння підготувати взаємовигідні варіанти співпраці / вирішення питання;

- уміння визначати інтереси сторін, аналіз їхніх сильних та слабких позицій;

- уміння побудувати аргументацію та контраргументацію;

здатність обґрунтування власної позиції:

- здатність правильно розставляти акценти та аргументи;

- вміння правильно формулювати тези;

- вміння використовувати прийоми порівняння і узагальнення, доведення аргументів прикладами;

здатність ведення діалогу:

- чути та сприймати думки та погляди інших учасників діалогу;

- спрямовувати на відкрите ухвалення рішення, яке є найбільш прийнятним для усіх учасників діалогу, враховувати озвучені ними інтереси та потреби;

- на орієнтацію представлення різних поглядів та думок на предмет обговорення;

- брати відповідальність за керування процесом діалогу.

Тобто наразі є розуміння, що на публічній службі потрібні фахівці, які достатньою мірою володіють комунікативними навичками. Усі ці вимоги до їхніх компетентностей покликані посприяти ефективній роботі публічних службовців, зокрема й під час налагодження взаємодії із громадськістю.

Практика та досвід показали, що різноманітні форми консультацій (очні й телефонні, відповіді на письмові запитання, "гарячі лінії" тощо) цілим спектром доповнюють роботу з громадськістю. Консультаційні форми роботи з громадськістю вже своїм змістом вносять певний елемент активного сприйняття предмета співпраці. Вони надають громадськості можливість висловити свою думку. Водночас роль публічного службовця не повинна обмежуватися тим, щоб лише вислуховувати громадськість. Важливо, щоб відбувся діалог та ухвалили прийнятне для усіх рішення в нормативно-правій площині .

Дослідження показало, що основним нормативно-правовим актом, який регулює механізм проведення консультацій з громадськістю в Україні, є Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 3.11.2010 р. № 996. Однак органам місцевого самоврядування лише рекомендовано використовувати у своїй роботі цей порядок.

Згідно з Порядком проведення консультацій із громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, консультації з громадськістю проводяться у формі: публічного громадського обговорення (безпосередня форма); вивчення громадської думки (опосередкована форма).

Загальні збори є багатограним і багатофункціональним явищем. Їх можна розглядати як засіб народовладдя та форму здійснення місцевого самоврядування; організаційну форму діяльності громадських організацій та структурний елемент інших форм народовладдя; форму реалізації конституційних прав та свобод людини і громадянина — засіб волевиявлення комплексу природних прав; засіб зворотного зв'язку між громадянами та державою тощо.

Стаття 13 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає, що територіальна громада має право проводити громадські слухання — зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени

територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування.

У різних законодавчих актах визначена можливість проводити громадські обговорення, форми яких самостійно визначають органи місцевого самоврядування.

Важливою формою налагодження діалогу є так звані консультаційні чи координаційні ради, дорадчі комітети, громадські ради — це групи волонтерів із представників громади, які працюють на постійній основі в режимі проведення засідань і допомагають з'ясувати інтереси громади в тих питаннях, вирішення яких опікується громадська організація, орган влади чи орган місцевого самоврядування.

Вивчення та аналіз нормативних актів проблеми дослідження надало можливість визначити критерії ефективності комунікативної діяльності фахівця з публічного управління, який забезпечує взаємодію з громадськістю Це: оптимальність (відповідність між проблемою та вжитими засобами її вирішення); дієвість (реальність досягнутих результатів); наступність (від результативності одного рівня здійснюється перехід на наступний, більш важливий, складний і перспективний).

Досягнення цих критеріїв говорить про високий рівень його комунікативних навичок. Одним із них є діалог [2; 3; 4].

Діалог — це спеціально підготовлений глибинний процес обміну

сенсами, під час якого відбуваються якісні зміни в стосунках між учасниками; обмін сенсами; якісна зміна; організований процес. Ключове в діалозі — це побудова зв'язків та стосунків із собою та іншими.

Під час дослідження ми з'ясували, що результатами діалогу є: позиції учасників діалогу почули, а інтереси врахували; розуміння потреби одне одного; відкрите та справедливе прийняте рішення; найкраще рішення для зацікавлених сторін. При цьому ми врахували принципи формування діалогу:

Не завдай шкоди. Добровільність та самовизначення сторін. Інклюзивність учасників. Баланс сил. Вибір керованої комунікації та її конфіденційності [3]. У контексті активного використання принципів діалогу ми дійшли думки, що необхідно враховувати передумови успішного діалогу: різноманітність досвіду залучених до діалогу учасників; відсутність нагальної потреби вирішити питання в процесі конкретної діалогової зустрічі; баланс відносної сили сторін діалогу [4].

Висновки. Отже, серед специфічних комунікативних умінь і навичок фахівця з публічного управління вести діалог, можна виділити такі: 1) пильно слухати, спостерігати і запам'ятовувати не тільки фрази співрозмовників, а й манеру їх поведінки; 2) налагоджувати просту і прозору комунікацію між учасниками діалогу; 3) виявляти подібності і розходження у позиціях (конфліктуючих) сторін; 4) аналізувати і синтезувати інформацію про проблему; 5) діагностувати і заохочувати ефективну поведінку; 6) створювати

модель ефективної поведінки; 7) забезпечувати зворотний зв'язок між учасниками процесу, виключаючи при цьому “наступальні” і “захисні” форми спілкування; 8) викликати довіру в учасників процесу медіації; 9) заохочувати конструктивні дії конфліктантів; 10) бути терплячим та певним у позитивному результаті діалогу.

З огляду на зазначене слід звернути увагу на важливі складники діалогу, без яких діалог не буде ефективним:

1. Важливо подбати про всі складники та їх баланс: інтелектуальний, емоційний, фізичний та духовний.

2. Діалог: надає можливість познайомитися з іншими світоглядами/способами сприйняття світу, зрозуміти себе та власні переконання, цінності, стереотипи мислення та упередження; однаково визнає важливість для розуміння питань діалогу як об'єктивних фактів, так і персональних історій; покращити навички комунікації; створити умови для спільного пошуку найбільш прийнятної ідеї чи подальшої дії; супроводжування спільного аналізу проблеми й створити гарне підґрунтя для спільної дії; забезпечення фундаментального завдання діалогу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Базіло О. П.* // Персонал. 2007. № 8. С. 60–64.
2. *Вацлавик Пол, Бивин Дженет, Джексон Дон.* Психологія міжличностних комунікацій. Пер. с англ. Санкт-Петербург: Речь, 2000. 300 с.

3. *Гусєва К. Проценко Д.* Як, коли, де працює діалог? Практичний посіб. Київ, 2019. URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/422831>
4. *Югіна Л. М.* Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату // Держ. упр.: теорія та практика [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DUTP/2007-2/>
5. Закон України “Про основні засади розбудови інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки” від 9.01.2007 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу : www.rada.gov.ua
6. Методичні рекомендації щодо побудови механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців: Головне управління державної служби України. Київ, 2006. 8 с.
7. *Пашко Л. А.* Професійно-управлінська культура сучасного керівника: постановка проблеми // Зб. наук. пр. НАДУ. 2011. № 2. С. 51–62.
8. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. [Електронний ресурс] // Офіц. сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-p/conv>
9. Рекомендації до визначення компетентностей державних службовців: Головне управління державної служби України. Київ, 2006. 10 с.
- activities of civil servants]. Personal – Staff, 8, 60-64 [in Ukrainian].
2. *Watzlawick, P., Bavelas, J. B., Jackson, D. D.* (2000). *Psikhologiya mezhlchnostnykh kommunikatsiy* [Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes]. Saint Petersburg: “Rech” [in Russian].
3. *Husieva, K. Protsenko, D.* (2019). *Yak, koly, de pratsiuie dialoh?* [How, when, where does the dialogue work?]. Kyiv. Retrieved from <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/422831> [in Ukrainian].
4. *Hohina, L. M.* (2016). *Kompetentsii ta kompetentnosti v derzhavnii sluzhbi Ukrainy: do problemy poniatiiinoho aparatu* [Competences and competencies in the civil service of Ukraine: to the problem of the conceptual apparatus]. *Derzhavne upravlinnia teoriia ta praktyka – State Administration Theory and Practice*, 2(16). Retrieved from <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DUTP/2007-2/> [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy “Pro osnovni zasady rozbudovy informatsiinoho suspilstva v Ukraini na 2007-2015 roky” : vid 9 sichnia 2007 [Law of Ukraine “On Basic Principles of Information Society Development in Ukraine for 2007-2015” from January 9, 2007]. www.rada.gov.ua. Retrieved from www.rada.gov.ua [in Ukrainian].
6. *Metodychni rekomendatsii shchodo pobudovy mekhanizmu otsinky dilovykh i profesiynykh yakosteï derzhavnykh sluzhbovtziv* [Methodical recommendations on construction of the mechanism of an estimation of business and professional qualities of civil servants]. (2006). Kyiv: *Holovne upravlinnia derzhavnoi sluzhby Ukrainy* [in Ukrainian].
7. *Pashko, L.A.* (2011). *Profesiino-upravlinska kultura suchasnoho kerivnyka: postanovka problemy*

REFERENCES

1. *Bazilo, S.* (2007). *Tradytiini ta innovatsiini metody rozv’yazannia konfliktiv u diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv* [Traditional and innovative methods of conflict resolution in the

[Professional and managerial culture of a modern leader: problem statement]. Zb. nauk. pr. NADU – Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 2, 51-62 [in Ukrainian].

8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro zabezpechennia uchasti hromadskosti u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky” : vid 03 lystopada 2010, № 996 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On ensuring
- public participation in the formation and implementation of state policy” from November 03 2010, № 996]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-p/conv> [in Ukrainian].
9. Rekomendatsii do vyznachennia kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtsi [Recommendations for determining the competencies of civil servants]. (2006). Kyiv: Holovne upravlinnia derzhavnoi sluzhby Ukrainy [in Ukrainian].