



ПРАВО. ДЕРЖАВА. ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО

УДК 35.08:316.47

doi: 10.20998/2227-6890.2021.2.04

Л. М. ГРЕНЬ, О. В. ГРИБКО

КОМУНІКАТИВНИЙ КОМПОНЕНТ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ

Стаття присвячена пошуку шляхів формування комунікативного компоненту лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; розглянуто такі поняття, як: «державна служба», «державні службовці», «посадові особи місцевого самоврядування», «лідерський потенціал», «комунікативна компетентність», «комунікативний компонент»; доведено, що спілкування державних службовців й посадових осіб місцевого самоврядування з громадянами повинно сприяти встановленню контакту, взаємодії, бути націленим на конструктивний діалог, що надасть позитивний результат у вирішенні будь-яких питань; обґрунтовано, що проведення тренінгів з формування комунікативного компоненту лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування сприятиме підвищенню ефективності їх професійної діяльності; розкрито доцільність проведення із слухачами анкетування на виявлення рівня сформованості у них знань щодо ділового спілкування; розглянуто особисті якості державних службовців й посадових осіб місцевого самоврядування (емпатія, доброзичливість, автентичність, конкретність, ініціативність, безпосередність, відкритість, участь), що сприяють розвитку комунікативного компонента лідерського потенціалу; наведено шляхи підвищення комунікативної компетентності державних службовців, які можна розвинути на курсах підвищення кваліфікації. Запропоновано розробити для цих курсів Програму «Інструментальні аспекти демократичного лідерства: відповідь на виклики сучасності», цільову групу якої складатимуть: категорії посад державної служби: Б, В; категорії посад в органах місцевого самоврядування: II, III, IV, V, VI, VII; категорії керівників місцевих державних адміністрацій: голови, заступника, першого заступника, до складу якої обов'язково повинен входити Модуль «Формування комунікативної компетентності публічного службовця-лідера», що має висвітлювати такі питання: 1) Технології формування комунікативного компоненту лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. 2) Діловий протокол та етикет у діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. 3) Комунікації та комунікативні бар'єри в діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Ключові слова: держава, державне управління, державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, лідерський потенціал, комунікативна компетентність, комунікативний компонент, курси підвищення кваліфікації.

Л.Н. ГРЕНЬ, О.В. ГРИБКО

КОМУНІКАТИВНИЙ КОМПОНЕНТ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ И ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: ПУТИ ФОРМИРОВАНИЯ

Статья посвящена поиску путей формирования коммуникативного компонента лидерского потенциала государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления; рассмотрены такие понятия, как: «государственная служба», «государственные служащие», «должностные лица местного самоуправления», «лидерский потенциал», «коммуникативная компетентность», «коммуникативный компонент»; доказано, что общение государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления с гражданами должно способствовать установлению контакта, взаимодействия, быть нацелено на конструктивный диалог, что даст положительный результат в решении любых вопросов; обосновано, что проведение тренингов по формированию коммуникативного компонента лидерского потенциала государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления будет способствовать повышению эффективности профессиональной деятельности; раскрыта целесообразность проведения со слушателями анкетирования на выявление уровня сформированности у них знаний по деловому общению; рассмотрены личные качества государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления (эмпатия, доброжелательность,

подлинность, конкретность, инициативность, непосредственность, открытость, участие), способствующие развитию коммуникативного компонента лидерского потенциала; приведены пути повышения коммуникативной компетентности государственных служащих, которые могут быть развиты на курсах повышения квалификации. Предложено разработать для этих курсов Программу «Инструментальные аспекты демократического лидерства: ответ на вызовы современности», целевую группу которой будут составлять: категории должностей государственной службы: Б, В; категории должностей в органах местного самоуправления: II, III, IV, V, VI, VII; категории руководителей местных государственных администраций: председателя, заместителя, первого заместителя, в состав которой обязательно должен входить Модуль «Формирование коммуникативной компетентности публичного служащего-лидера», освещающий следующие вопросы: 1) Технологии формирования коммуникативного компонента лидерского потенциала государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления. 2) Деловой протокол и этикет в деятельности государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления. 3) Коммуникации и коммуникативные барьеры в деятельности государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления.

Ключевые слова: государство, государственное управление, государственные служащие, должностные лица местного самоуправления, лидерский потенциал, коммуникативная компетентность, коммуникативный компонент, курсы повышения квалификации.

L. M. HREN, O. V. GRYBKO

COMMUNICATIVE COMPONENT OF LEADERSHIP CAPACITY OF CIVIL SERVANTS AND LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS: WAYS OF FORMATION

The article is devoted to finding ways of forming leadership potential communicative component of civil servants and local government officials; concepts such as: "civil service", "civil servants", "local government officials", "leadership potential", "communicative competence", "communicative component" are considered. It is proved that communication of civil servants and local self-government officials with citizens should promote establishment of contact, interaction, be aimed at constructive dialogue that will give a positive result in the decision of any questions; it is substantiated that conducting trainings on the formation of the leadership potential communicative component of civil servants and local government officials will help increase the effectiveness of their professional activities. The expediency of conducting a survey with students to identify the level of their knowledge formation of business communication; the personal qualities of civil servants and local government officials (empathy, friendliness, authenticity, concreteness, initiative, immediacy, openness, participation) that contribute to the development of the leadership potential communicative component is considered. The ways of increase of civil servants' communicative competence that can be developed on advanced training courses are proposed. It is estimated to develop for these courses the Program "Instrumental aspects of democratic leadership: responding to the modern challenges", the target group of which will be: categories of civil service positions: B, C; categories and positions in local governments: II, III, IV, V, VI, VII; categories of heads of local state administrations: chairman, deputy, first deputy. Program must include the Module "Formation of communicative competence of public servants-leaders", it should cover the following issues: 1) Technologies for forming leadership potential communicative component of civil servants and local self-government officials persons of 2) Business protocol and etiquette in the activities of civil servants and local government officials. 3) Communications and communication barriers in the activities of civil servants and local government officials.

Key words: state, public administration, civil servants, local government officials, leadership potential, communicative competence, communicative component, advanced training courses.

Постановка проблеми. Децентралізація влади, зміни територіального устрою, реформування системи місцевого самоврядування, модернізації служби в органах місцевого самоврядування потребують сформованості комунікативного компоненту лідерського потенціалу у державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування. Сформовані комунікативні навички (ефективна комунікація; уміння працювати в команді; управління та підтримка інших) допоможуть державним управлінням ефективно співпрацювати з партнерами, забезпечити ефективність надання послуг населенню, сприятимуть всебічному розвитку громади. У зв'язку з цим особливого значення набуває питання формування комунікативної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування. Комунікативна компетентність передбачає: спрямованість людини на спілкування і

взаємодію; високий рівень узгодженості вербальних і невербальних засобів комунікації; сформованість широкого діапазону комунікативних навичок (навичок публічних виступів, ведення розмови, активного слухання) і комунікативних явищ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню формування комунікативної компетентності державних службовців присвячено дослідження вітчизняних вчених В. Волик (розглянуто методи оцінки компетентності державних службовців) [1], О. Євсюкова (досліджено шляхи удосконалення комунікативної компетентності державних службовців та питання протидії конфлікту інтересів при виконанні службових обов'язків [3], О. Омельчук (розглянуто поняття та сутність комунікативної культури та її специфіки у сфері публічного адміністрування) [8] М. Шклярчук та С. Яценка (комунікативний аспект розглядається як один з найважливіших способів

підвищення якості державного управління) [13, 14] та інших дослідників. На увагу заслуговує наукове дослідження колективу авторів Івано-Франківського центру науки, інновацій та інформатизації, в якому розглядаються питання професійного спілкування сучасного керівника державної служби, розкрито його сутність і зміст, специфіку прояву в діяльності державного службовця [7]. Діагностиці й розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців у процесі навчання, методиці формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера присвячено наукові напрацювання авторів статті [2, 9].

Теоретичні та методологічні основи дослідження. У Законі України «Про запобігання корупції» фіксуються правила поведінки представників державної влади та місцевого самоврядування щодо законності, пріоритету інтересів, політичної неупередженості, толерантності, об'єктивності, компетентності і ефективності, формування довіри до влади, конфіденційності, утримання від виконання незаконних рішень чи доручень, недопущення конфлікту інтересів, запобігання одержанню неправомірної вигоди або дарунка (пожертви), декларування майна, доходів, витрат і зобов'язань фінансового характеру [4]. Одним із викликів сьогодення є питання розвитку лідерства в управлінні державою, а саме формування лідерської свідомості, лідерського мислення, лідерської відповідальності та лідерських якостей у кожного громадянина, який вболіває за свою громаду, місто, регіон і країну.

Мета статті – розкрити шляхи формування комунікативного компоненту лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Держава – відповідним чином організована суспільна структура, здатна здійснювати найвищий контроль над деякими аспектами поведінки людей на певній території з метою підтримувати лад у даному суспільстві [12, с.150].

Державно-управлінська діяльність пов'язана з владними повноваженнями, до представників державного управління висуваються підвищені моральні вимоги. Контроль за дотриманням етичних вимог у державному управлінні має здійснюватися на етапах відбору людей на державну службу – тут відслідковуються певні загальнолюдські моральні якості кандидата на посаду, які необхідні для належного виконання професійних обов'язків; на етапах проходження професійної діяльності – оцінюється дотримання норм етики державного службовця. У зв'язку з цим увага приділяється формуванню комунікативного компоненту лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Для нашого дослідження необхідно розглянути такі поняття, як: державна служба, державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, лідерський потенціал, комунікативна компетентність, комунікативний компонент. У Законі України «Про державну

службу», що регулює відносини, які охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу надається визначення: «Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження» [5].

Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету [6]. Підтримуємо думку дослідників стосовно того, що «місцеве самоврядування відіграє важливу роль у реалізації одного з головних завдань сьогодення – об'єднання в одне ціле інтересів держави, суспільства та особистості, оскільки головна мета та сутність місцевого самоврядування полягає в тому, щоб на рівні кожної окремо взятої особистості здійснювати гармонізацію прав і свобод людини та громадянина з інтересами держави та суспільства і що місцеве самоврядування відповідає ідеям сучасної демократичної правової соціальної держави, найвища цінність якого – людина, її права і свободи [10]. Принципами діяльності державного службовця в країнах демократії стає пріоритет суспільного блага, верховенство права, чесність, повага, цінування загальноновизнаних норм моралі, безпристрасність та неупередженість, відповідальність, відкритість, прозорість, ефективність, результативність тощо.

Комунікативна компетентність розглядається у нашому попередньому напрацюванні як система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії. Це здатність людини встановлювати й підтримувати необхідні контакти з іншими людьми. Для ефективної комунікації характерним є досягнення взаєморозуміння партнерів, краще розуміння ситуації і предмета спілкування [9, с. 14].

Колектив авторів на чолі з О. Романовським дає визначення потенціалу особистості як «системі природно-обумовлених і поновлюваних ресурсів, реалізація яких протягом життя приводить до певних, з точки зору особистості і суспільства, значущих особистісних досягнень» [11, с. 89]. Що стосується лідерського потенціалу, то авторами він визначається як сукупність ознак, об'єднаних в групи, що відображають специфіку організаційного керівництва і його структуру, елементами якої є особистісно-рефлексивний, ціннісно-мотиваційний, пізнавально-професійний, поведінковий або організаційно-управлінський, комунікативний, емоційний компоненти [11, с. 90-91].

Комунікативний компонент лідерського потенціалу реалізується у культурі спілкування

державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з громадянами, в реалізації базових етичних принципів комунікації. Комунікація представляє процес обміну інформацією між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування у спілкуванні із громадянами повинні дотримуватись комунікативних етичних та емотивних норм користування мовою, тобто екологічності комунікації. Загальновідомо, що етикетні висловлювання виконують комунікативну й апелятивну функції, формують так звану етикетну рамку. Екологічність мовленнєвого висловлювання сприяє успішності комунікації та досягненню певної кооперації у спілкуванні і заперечує конфлікти та деструкцію у спілкуванні.

Моральна культура спілкування – співвіднесення людської свідомості, поведінки, відносин з моральними цінностями, установками, нормами, принципами. Моральна культура спілкування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування виступає складовою культури спілкування, що охоплює етичні та психологічні компоненти, необхідні для взаємодії відповідні знання, вміння застосовувати їх у конкретних ситуаціях. Етика державного службовця демократичної країни орієнтована на служіння, що, виражається в культурі спілкування з громадянами, в реалізації базових етичних принципів комунікації.

Спілкування державних службовців й посадових осіб місцевого самоврядування з громадянами повинно сприяти встановленню контакту, взаємодії, бути націленим на конструктивний діалог, що надасть позитивний результат у вирішенні будь-яких питань. Державно-управлінська сфера має на увазі, що державні управлінці є представниками організації у спілкуванні, налагодженні зв'язку з народом, узгодженні інтересів і поглядів різних його частин. Все це зобов'язує державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування володіти високою комунікативною культурою. Комунікабельність, вміння спілкуватися, стає суттєвим виміром професійної компетентності державного службовця, адже більшість свого робочого часу вони приділяють спілкуванню з громадянами, вирішенню їх насущних питань. Спілкування стає повноцінним, якщо реалізуються 3 основні його функції: обмін інформацією; •передача емоційного ставлення; •взаємодія.

На нашу думку, проведення тренінгів з формування комунікативного компоненту лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування сприятиме підвищенню ефективності їх професійної діяльності.

На початку проведення тренінгів з формування комунікативного компоненту лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування доцільно провести із слухачами анкетування на виявлення рівня сформованості у них знань щодо ділового

спілкування. На нашу думку, анкета повинна містити такі питання:

1. Як Ви розумієте суть понять «комунікація», «професійне спілкування»?

2. У чому Ви вбачаєте значущість оволодіння державними службовцями вміннями професійного спілкування?

3. Чи знаєте Ви, які вимоги висуваються до здійснення ділового спілкування у професійній діяльності державних службовців?

4. Які особливості ділової взаємодії з колегами, діловими партнерами треба враховувати державним службовцям?

5. Які є способи запобігання й розв'язання конфліктних ситуацій у процесі ділового спілкування?

6. Як долати комунікативні бар'єри в діловому спілкуванні?

7. Які шляхи можна використовувати Вами з метою вдосконалення вмінь професійного спілкування?

Подальше проведення тренінгів припускає визначення основних принципів ефективного спілкування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з громадянами (відкритість, пластичність, повага, толерантність, турбота), приклади їх застосування у державно-управлінській сфері, тобто у повсякденній професійній діяльності.

Відкритість у спілкуванні – здатність до спілкування, прийняття інших, їх унікальності. Відкритість у спілкуванні між державними службовцями та громадянами конкретизується в демократизмі спілкування з народом, їхній доступності, вмінні створити товариську атмосферу, чесності, правдивості, неупередженості, прозорості, гласності, контрольованості влади. Закулісні методи підбору та просування кадрів, закритість, відсутність прозорих механізмів діяльності та брак достатньої інформації про діяльність органів влади, кулуарне вирішення ними справ, відсутність партнерських відносин з громадянами, професійний егоїзм чиновництва унеможливають ефективні взаємодії владних структур з громадськістю

Пластичність у спілкуванні – здатність сприймати проблеми інших, залишаючись самим собою. У спілкуванні між державними службовцями та громадянами пластичність виявляється:

- у гнучкості (вмінні враховувати ситуацію та знанні психологічного стану співрозмовника, здатності застосовувати різні існуючі стратегічні та тактичні прийоми спілкування);

- оперативності (швидкості реагування на ситуацію);

- творчому стилі роботи (використанні нових нестандартних підходів для вирішення проблем).

У державному управлінні принцип турботи (співчуття, піклування про когось) є спірним принципом, оскільки турбота може призвести до патерналізму й до придушення свободи, до гноблення. Тому турбота має поєднуватися зі справедливістю й реалізуватися у відповідальності перед кожним громадянином і суспільством в цілому.

Колектив Івано-Франківського центру науки, інновацій та інформатизації, розглядаючи питання професійного спілкування сучасного керівника державної служби, вважає, що «сучасний державний службовець, працюючи над розширенням своєї комунікативної компетентності, повинен: уміти формулювати цілі службового і неформального спілкування; організувати процес спілкування і вміти управляти ним (застосовуючи різні тактичні прийоми, не забуваючи про стратегічну лінію); володіти технікою мовлення, знати мовленнєвий етикет і вміло його використовувати; уміти ставити запитання і конкретно та коректно відповідати на них; уміти вести бесіду, співбесіду, ділову розмову, полеміку, дискусію, діалог, ділові переговори, наради тощо; уміти аналізувати конфліктні ситуації, конфронтації, що виникають у сфері службових відносин, та вибирати найефективніші методи їх розв'язання; володіти прийомами переконання, навіювання, критики; розуміти «мову невербальних сигналів» у поведінці своїх комунікативних партнерів і відповідно реагувати на неї; знати діловий етикет і вміти його використовувати; уміти здійснювати психотерапію, знімати стрес, адаптуватись до певних умов» [7, с. 8].

Ефективно управляти процесом спілкування державним службовцем та посадовим особам місцевого самоврядування дозволяє наявність у них таких якостей:

- емпатії (уміння бачити ситуацію очима партнерів);
- доброзичливості (поваги, симпатії, уміння приймати чужу думку, навіть не схвалюючи її, підтримувати інших);
- автентичності (уміння зберігати своє «Я» у контактах з іншими людьми);
- конкретності (уміння говорити про конкретні проблеми, дії, можливості колективу, готовності однозначно відповідати на питання);
- ініціативності (уміння «йти вперед», установлювати контакти, здатність братися за справу в ситуації, яка потребує активного втручання);
- безпосередності (уміння говорити й діяти напрямом);
- відкритості (готовності відкривати іншим мотиви своїх дій, щирість з оточуючими);
- участі (уміння виражати свої плани й готовності приймати плани іншої людини).

Погоджуємося з думкою авторів, що ефективними шляхами підвищення комунікативної компетентності державних службовців є:

- розвиток конкуренції та свободи особистості;
- застосування як вертикальних, так і горизонтальних комунікацій;
- розвиток компетентності та відповідальності державних службовців;
- формування та розвиток системи професійного навчання державних службовців;
- розвиток позитивних комунікативних якостей управлінців;
- вивчення технологій управлінського впливу та психологічних прийомів [7, с. 9].

Вважаємо, що на курсах підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування доцільно впроваджувати лекційні та семінарські заняття з формування комунікативного компоненту лідерського потенціалу, з розвитку навичок та вмінь подолання комунікативних бар'єрів. Це може бути один з модулів програми підвищення кваліфікації під назвою «Формування комунікативної компетентності публічного службовця-лідера», який містить такі питання:

1. Технології формування комунікативного компоненту лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

2. Діловий протокол та етикет у діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Комунікації та комунікативні бар'єри в діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

На нашу думку, система професійного навчання державних службовців шляхом підвищення кваліфікації сприятиме формуванню комунікативного компонента лідерського потенціалу державних службовців, і це, безумовно, є «показником цивілізованості системи державної служби в цілому і державного управління зокрема» [7, с. 10].

Висновки. На підставі вище викладеного, ми дійшли висновку, що курси підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є одним з ефективних шляхів підвищення їх комунікативного компоненту. Пропонуємо розробити для цих курсів Програму «Інструментальні аспекти демократичного лідерства: відповідь на виклики сучасності», цільову групу якої склали: категорії посад державної служби: Б, В; категорії посад в органах місцевого самоврядування: ІІ, ІІІ, ІV, V, VI, VII; категорії керівників місцевих державних адміністрацій: голови, заступника, першого заступника, до складу якої обов'язково повинен входити Модуль «Формування комунікативної компетентності публічного службовця-лідера».

Список літератури

1. Волик В. Компетентності державних службовців України: наукові підходи до класифікації [Електронний ресурс]. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2012_3/12vvsnpk.pdf
2. Грень Л. М. Діагностика й розвиток комунікативної компетентності майбутніх фахівців у процесі навчання / Л. М. Грень // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер.: Педагогіка і психологія. Зб. статей: Ялта: РВВ КГУ, 2014, Вип. 43. Ч.1. 264 с. С. 46-51.
3. Євсюков О. П. Комунікативна компетентність державного службовця / О. П. Євсюков // Інвестиції: практика та досвід (Серія: Державне управління). № 1. 2014. С. 129-131.
4. Закон України «Про запобігання корупції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
5. Закон України «Про державну службу», Ст. 1. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T372300?an=1>

6. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Ст. 2. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GH1X500A>

7. Комунікативна компетентність державних службовців яка елемент модернізації системи державної служби / ІваноФранківський центр науки, інновацій та інформатизації. – ІваноФранківськ: 2012. 154 с.

8. Омельчук А. І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність / А. І. Омельчук. // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_8_8

9. Панфілов Ю.І. Методика формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера / Ю.І. Панфілов, Л. М. Грень, В. В. Каблеш // Теорія і практика управління соціальними системами. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. №2. С. 10-19.

10. Реалізація лідерського потенціалу громадян України в процесі самоорганізації населення. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/8ec3a54225d156b0c58d4c9252171068.pdf>

11. Романовский, А. Г., Михайличенко, В.Е., Грень, Л.Н. (2018) Педагогика лидерства. Х.: Стильздат, 500 с.

12. Філософський енциклопедичний словник. Інститут філософії ім. Г.С. Сковороди НАНУ, 2002. 744 с.

13. Шклярчук М. Комунікативна компетентність державних службовців / М. Шклярчук // Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали 11-ї регіон.наук.-практ.конф. 15 травн. 2014. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2014. 292 с. С. 276-277.

14. Яценко С. Шляхи підвищення комунікативної компетентності державних службовців / С. Яценко // Державне будівництво. № 2. 2009 [Електронний ресурс]. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/3/03.pdf>

References (transliterated)

1. Volyk V. “Kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv Ukrainy: naukovі pidkhody do klasyfikatsii [Competences of civil servants of Ukraine: scientific approaches to classification]”. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2012_3/12vv snpk.pdf

2. Hren L. M. “Diahnostyka u rozvytok komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnykh fakhivtsiv u protsesi navchannia [Diagnosis and development of communicative competence of future specialists in the learning process]” / L. M. Hren // Problemy suchasnoi pedahohichnoi osvity. Ser.: Pedahohika i psykholohiia. Zb. statei: Yalta: RVV KHU, 2014, Vyp. 43. Ch.1. 264 p. P. 46-51.

3. Yevsiukov O. P.” Komunikatyvna kompetentnist derzhavnoho sluzhbovtzia [Communicative competence of a civil servant]” / O. P. Yevsiukov // Investytzii: praktyka ta dosvid (Serii: Derzhavne upravlinnia). № 1. 2014. P. 129-131.

4. Zakon Ukrainy «Pro zapobihannia koruptsii». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

5. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu», St. 1. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T372300?an=1>

6. Zakon Ukrainy «Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia», St. 2. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GH1X500A>

7. “Komunikatyvna kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtziv yaka element modernizatsii systemy derzhavnoi sluzhby [Communicative competence of civil servants as an element of modernization of the civil service system]” / IvanoFrankivskiy tsentr nauky, innovatsii ta informatyzatsii. IvanoFrankivsk: 2012. 154 p.

8. Omelchuk A. I. “Komunikatyvna kultura derzhavnoho sluzhbovtzia: poniatiino-katehoriina sutnist [Communicative culture of a civil servant: conceptual and categorical essence]” / A. I. Omelchuk. // Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. 2011. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_8_8

9. Panfilov Yu.I. “Metodyka formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnoho lidera-menedzhera [Methods of forming the communicative competence of the future leader-manager]” / Yu. I. Panfilov, L. M. Hren, V. V. Kablash // Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy. Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. № 2.P. 10-19.

10. “Realizatsiia liderskoho potentsialu hromadian Ukrainy v protsesi samoorganizatsii naseleennia [Realization of leadership potential of citizens of Ukraine in the process of self-organization of the population]”. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/8ec3a54225d156b0c58d4c9252171068.pdf>

11. Romanovskiy, A. H., & Mykhailychenko, V.E., Hren, L.N. (2018) “Pedahohyka lyderstva [Leadership Pedagogy]”. Kh.: Stylyzdat, 500 p.

12. “Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk [Philosophical encyclopedic dictionary]”. Instytut filosofii im. H.S. Skovorody NANU, 2002. 744 p.

13. Shklyaruk M. “Komunikatyvna kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtziv [Communicative competence of civil servants]” / M. Shklyaruk // Aktualni problemy yevropeiskoi intehratsii ta yevroatlantychnoho spivrobitnytstva Ukrainy: materialy 11-yi rehion.nauk.-prakt.konf. 15 travn. 2014. D.: DRIDU NADU, 2014. 292 p. P. 276-277.

14. Yatsenko S. “Shliakhy pidvyshchennia komunikatyvnoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Ways to increase the communicative competence of civil servants]” / S. Yatsenko // Derzhavne budivnytstvo. № 2. 2009 [Elektronnyi resurs]. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/3/03.pdf>

Надійшла (received) 12.12.2021

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Грень Лариса Миколаївна (Грень Лариса Николаевна, Hren Larisa) – доктор наук з державного управління, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами ім. акад. І.А. Зязюна; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4466-6018>;

Грибко Ольга Владиславівна (Грибко Ольга Владиславовна, Olga Grybko) – кандидат наук з державного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами ім. акад. І.А. Зязюна; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3227-608X>