

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**Івасишин Світлана Ярославівна**

УДК 351.85:353.3

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

Публічне управління та адміністрування  
281 «Публічне управління та адміністрування»

\_\_\_\_\_ **С. Я. Івасишин**

Науковий керівник: **Кушнірюк В. М., к.психол.н., доцент**

**Допущено до захисту:**

Завідувач кафедри,

д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ **І.П. Лопушинський**

Рецензент:

к.філос.н., доцент

\_\_\_\_\_ **І.Д. Озьмінська**

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

**Івано-Франківськ – 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Івасишин С.Я. Шляхи формування комунікативної компетентності державного службовця – Рукопис.**

Магістерська робота за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2023.

У магістерській роботі розкрито сутність професійно-компетентної особистості, визначено специфіку та особливості комунікативної компетентності державного службовця, описано нормативно-правові засади формування компетентностей державних службовців, визначено комунікативну культуру, стиль і толерантність як важливі структурні компоненти розвитку комунікативної компетентності державного службовця. Запропоновано напрямки удосконалення комунікативної компетентності державних службовців.

Матеріали магістерської роботи будуть корисними для органів державної влади, місцевого самоврядування та громадян, а також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання публічних управлінців.

**Ключові слова:** компетентність, комунікативна компетентність державного службовця, комунікації на державній службі.

## ANOTATION

**Ivasyshyn S.Y. Ways of forming the communicative competence of a civil servant - Manuscript.**

Master's thesis on specialty 281 - "Public management and administration". - Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2023.

The master's thesis reveals the essence of a professionally competent personality, defines the specifics and features of the communicative competence of a civil servant, describes the normative and legal foundations of the formation of civil servant competences, defines communicative culture, style and tolerance as important structural components of the development of the communicative competence of a civil servant. Directions for improving the communicative competence of civil servants are proposed.

The materials of the master's work will be useful for state authorities and citizens, and can also be used in the process of improving the qualifications or professional training of public managers.

**Keywords:** competence, communicative competence of a civil servant, communications in the civil service.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ</b> .....	9
1.1 Сутність професійно-компетентної особистості .....	9
1.2 Комунікативна компетентність у структурі професійного розвитку особистості .....	15
<b>РОЗДІЛ 2 КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ</b> .....	23
2.1 Комунікації у публічному управлінні .....	23
2.2 Специфіка та особливості комунікативної компетентності державного службовця .....	30
2.3 Нормативно-правові засади формування компетентностей державних службовців .....	38
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК І УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ</b> .....	43
3.1. Комунікативна культура, стиль і толерантність як важливі структурні компоненти розвитку комунікативної компетентності державного службовця .....	43
3.2 Шляхи удосконалення комунікативної компетентності державних службовців .....	53
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	64
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Для успішної розбудови українського суспільства, результатом якого повинна стати держава з високим рівнем якості життя громадян, потрібна адекватна, чутлива до змін система державного управління, основою якої є високопрофесійні державні службовці, що забезпечують процеси ухвалення та реалізації управлінських рішень для успішного функціонування всіх сфер життєдіяльності держави та суспільства.

В умовах системних реформ, що забезпечують реалізацію конституційних засад демократичної, правової, соціальної держави та формування громадянського суспільства, нагальною є проблема якості й професійної компетентності кадрів державної служби з огляду на потребу суттєвого вдосконалення кадрового забезпечення державного управління, адже державна служба постає одночасно як суспільний інститут, як діяльність, як система правил роботи з виконання функцій держави і як персонал, який спроможний ефективно виконувати ці функції. Кадри державної служби є основою апаратів органів державної влади і об'єктом безпосереднього державного управління і якість роботи цих органів, ефективне функціонування всієї системи державного механізму визначальною мірою залежить від кількісного та якісного складу кадрів державної служби.

Особливістю типу професії державного службовця є те, що при виконанні своїх службових обов'язків він перебуває у насиченому процесі спілкування, де кожен із суб'єктів має свої психологічні та соціальні особливості, свій характер, інтереси, настрій, потреби, темперамент тощо. Від державного службовця протягом одного робочого дня вимагається швидкий темп розумової діяльності, широкий діапазон уваги, постійна зосередженість, періодичне переключення з одного виду роботи на інший, контроль і спостереження за собою та партнером по спілкуванню. Він повинен мати не лише відповідну професійну підготовку, а й володіти такими комунікативними та організаторськими здібностями, які б

забезпечували виконання службових обов'язків у межах своїх повноважень.

Вищезазначені комунікативні якості особливо проявляються під час прийняття управлінських рішень у надзвичайних ситуаціях, коли темпи розумової діяльності значно підвищуються. Досвід свідчить про те, що державний управлінець, який володіє не тільки необхідними професійними знаннями та досвідом роботи на посаді, але й високими комунікативними здібностями приймає доцільне рішення і значно ефективніше втілює його у життя. Тому комунікативні якості стають частиною вимог до державного службовця, який претендує на відповідну посаду.

Саме тому комунікативна компетентність особистості як сукупність необхідних психологічних знань, соціальних настановлень, умінь і досвіду у сфері міжособистісного та міжгрупового спілкування на даний час є найважливішою якістю державного службовця сфери цивільного захисту, а набуття навичок комунікативної компетентності — важлива складова професійної підготовки кадрів управління.

Доцільно зазначити, що питання компетентності у державній службі ще не стали предметом фундаментальних, системних досліджень українських науковців. Окремі аспекти проблеми розглядаються у публікаціях Білорусова С., Болубаша Н., Вашенко К., Гогіної Л., Грузинської І., Демедишиної Н., Деркача А., Дрешпака В., Євсюкова О., Крутія О., Нестеренко Л., Нижник Н., Оболенського О., Почепцова Г., Рачинського А., Сидоренко Н., Слюсаренко О., Сокіла І., Федорів Т., Хаджирадевої С., Чаплай І., Яценко С. та інших.

Певні термінологічні визначення, а також формулювання комунікативних компетенцій державних службовців та місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування і компетенції посадових осіб та оцінки діяльності цих органів містяться в окремих нормативних документах органів державної влади. Залишається проблема уточнення та розвитку базових понять і термінів стосовно комунікативних компетенцій і компетентностей у державній службі, що є на сьогодні актуальною і нагальною.

Проте, попри досить велику кількість досліджень питань формування ком-

петенцій в системі державної служби залишається нерозв'язаною проблема цілісності підходів до аналізу комунікативних компетенцій, їх дискусійність у теоретичній і в практичній площинах. Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури свідчить, що стан розроблення зазначеної проблеми мають певні прогалини і обмеженість, що зумовлює необхідність системних досліджень щодо пошуку шляхів оптимізації.

**Мета та завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є комплексне дослідження системи комунікативної компетентності державного службовця.

Дана мета зумовлює розгляд таких **завдань**:

- дати характеристику сутності професійно-компетентної особистості;
- описати комунікативну компетентність у структурі професійного розвитку особистості;
- дослідити комунікації у публічному управлінні;
- визначити специфіку та особливості комунікативної компетентності державного службовця;
- висвітлити основні нормативно-правові засади формування компетентностей державних службовців;
- описати комунікативну культуру, стиль і толерантність як важливі структурні компоненти розвитку комунікативної компетентності державного службовця;
- запропонувати шляхи удосконалення комунікативної компетентності державних службовців.

**Об'єктом дослідження** є система формування компетентностей державного службовця.

**Предметом наукового дослідження** є пошук шляхів удосконалення комунікативної компетентності державних службовців.

**Методологічна основа.** У магістерському дослідженні застосовано комплекс методів, серед яких: описовий, інформаційний, теоретичний, історико-джерелознавчий, порівняльний, об'єктивності, метод узагальнення. Дане магі-

стерське дослідження пропонує інтегрованість вищезгаданих методів з методами інших наук – психології управління, публічного управління та адміністрування, права.

**Практичне значення** магістерського дослідження полягає в тому, що основні положення і висновки роботи можуть бути використані в навчальних курсах з питань публічного управління та адміністрування, а також при створенні навчальних посібників, підручників, методичних рекомендацій, спецкурсів для працівників органів державної влади.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Магістерську роботу викладено на 78 сторінках, з них - 69 ст. основного тексту. Робота містить 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 95 найменувань.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

### 1.1 Сутність професійно-компетентної особистості

Двадцять перше століття ознаменовано неминучими трансформаціями в усіх сферах життя українського суспільства. Зміни, які відбуваються в умовах сучасності, потребують не просто оновлення традиційних схем державно-управлінських відносин, а й наповнення новим змістом професійної діяльності державних службовців щодо здійснення та реалізації державної влади, що першочергово актуалізує питання професійної компетентності фахівців цієї сфери.

Сучасні умови потребують від фахівця не лише високого рівня професіоналізму, а й постійної його готовності збагачувати та оновлювати свої знання, уміння. Отож, ефективне функціонування системи державного управління залежить не лише від її організаційної структури, зовнішніх факторів, а й від особистих характеристик фахівців та від особливостей професійної діяльності. Важливим фактором підвищення ефективності державної служби стає розвиток людського потенціалу, наповнення її професійно підготовленими кадрами, здатними:

- своєчасно позбуватись успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності та кваліфіковано відповідати на соціально орієнтовані вимоги до державних службовців, які стосуються їхнього професіоналізму;
- чітко та якісно виконувати функціональні обов'язки в ситуації постійних змін, неузгодженості нормативно-правового забезпечення;
- глибоко осмислювати свої недоліки та професійні надбання, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному розвитку<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. , 2005. 20 с.

Аналіз наукових праць засвідчує, що професійна компетентність найчастіше розглядається як система знань та умінь, які визначають ефективність професійної діяльності<sup>2</sup>, як індивідуальна характеристика рівня відповідності вимогам професії, як психічний стан, який дає змогу діяти самостійно і відповідально та як оволодіння людиною здібностями і вміннями виконувати певні трудові функції<sup>3</sup>, як важливий складник професіоналізму та як підструктура професійно зумовленої структури особистості<sup>4</sup>.

Грунтовний опис професійної компетентності знаходимо у праці А. Деркача, де вона розглядається як «важливий компонент підсистеми професіоналізму діяльності, сфера професійного знання, коло вирішуваних питань, система знань, яка постійно розширюється, що дає змогу успішно здійснювати професійну діяльність»<sup>5</sup>. При цьому структура й зміст професійної компетентності визначаються специфікою професійної діяльності та належністю професії до певного класу.

Дж. Равен визначає компетентність як специфічну здатність, що потрібна для ефективного виконання конкретної дії в певній галузі і яка включає вузько-спеціалізовані знання, уміння, способи мислення, а також відповідальність за свої дії<sup>6</sup>.

У контексті вивчення означеного феномену слід зазначити, що під поняттям компетентності науковці розуміють не лише знання, уміння, навички та наявність здібностей, потрібних для ефективного виконання професійної діяльності, а й наявність якостей, які дають змогу особистості бути успішною і поза професійною сферою життя. Тому важливу роль у формуванні професійної компетентності фахівця відіграє так звана життєва компетентність, що охоплює в себе ключові компетентності, які вважаються міжгалузевими знаннями, умін-

---

<sup>2</sup> Матійків І. М. Ключові компетенції майбутнього фахівця професій типу «людина-людина» // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. / за ред. Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО та О. Г. РОМАНОВСЬКОГО. Вип. 12 (16). Харків : НТУ "ХП", 2016. С. 107 - 113.

<sup>3</sup> Деркач А. А. Акмеологічні основи розвитку професіонала Х. : "Іскра", 2014. 752 с.

<sup>4</sup> Балл Г. О. Про психологічні засади формування готовності до професійної праці // Психолого-педагогічні проблеми професійної освіти / За ред. І. А. Зязюна. К., 1994. С. 48 - 56.

<sup>5</sup> Деркач А.А. Психологія розвитку професіонала : навч. посіб. Х.: АГС, 2000. 125 с

<sup>6</sup> Равен Д. Компетентність в сучасному суспільстві: розвиток і реалізація : пер. з англ. К.: Крос-Центр, 2012. 396 с.

нями та здібностями і які потрібні для адаптації та продуктивної діяльності в різних сферах життя людини.

Ознаками життєвих (ключових) компетентностей є: поліфункціональність (можливість вирішувати різноманітні проблеми повсякденного, професійного чи соціального життя); надпредметність і міждисциплінарність (застосовуються у багатьох сферах життя людини); багатомірність (інтелектуальні уміння, творчі відкриття, «здоровий глузд», психолого-практичний розум); ресурси інтелектуального розвитку (абстрактного мислення, критичного мислення, саморефлексії, самоусвідомлення тощо)<sup>7</sup>. Отже, проведений теоретико-методологічний аналіз означеного феномену дає підстави стверджувати, що професійна реалізація є оптимальною сферою прояву компетентності та компетенції фахівця.

Методологічною та теоретичною основою дослідження професійної компетентності державних службовців України стали здобутки науковців у сфері соціальної психології, психології управління, організаційної психології, педагогіки, менеджменту (К. Абульханова, Б. Ананьєв, Г. Андрєєва, Бодальов, І. Зимня, Л. Карамушка, О. Леонтєв, Б. Ломов, Л. Орбан-Лембрик, М. Пірен, С. Рубінштейн, Г. Сагач та ін.), які аналізують механізми та особливості професійної компетентності особистості.

Науковий інтерес викликають роботи, присвячені аналізу конкретних компетенцій та кваліфікацій державного службовця (Е. Зеєр, В. Малиновський, Матійків, Л. Нестеренко, Н. Самоукіна та ін.), професійно важливих якостей та умінь (П. Беспалов, А. Деркач, С. Загороднюк, О. Козієвська, О. Москаленко, В. Шадриков та ін.), специфічних інтегральних характеристик особистості державного службовця (М. Іллін, І. Мангутов, А. Разумовський, Л. Уманський, А. Чернишов та ін.).

С. Дубенко наголошує на потребі розвитку комунікативної компетентності державних службовців як основи ефективної управлінської діяльності<sup>8</sup>. Значний науковий інтерес викликає праця С. В. Хаджирадевої, у якій авторка наго-

<sup>7</sup> Балл Г. О. Про психологічні засади формування готовності до професійної праці // Психолого-педагогічні проблеми професійної освіти / За ред. І. А. Зязюна. К., 1994. С. 48 - 56.

<sup>8</sup> Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. за заг. ред. Н. Р. Нижник. К. : Ін-Юре, 1999. 244 с.

лошує, що підготовка державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації є однією з найважливіших умов професійної компетентності державних службовців<sup>9</sup>.

В. Яцюк вважає, що одним із способів формування професіоналізму державних службовців є процес підвищення їхньої кваліфікації<sup>10</sup>, а на думку Н. Гончарук та С. Серьогіна, професійна компетентність потребує постійного вдосконалення і є одним із найдієвіших способів державного управління, що детермінує формування іміджу та окремих професійних якостей державного службовця, будучи передумовою його особистісного та професійного становлення<sup>11</sup>.

Посилюється увага дослідників і до окремих складових компонентів професійної компетентності державних службовців, а саме: практично-діяльнісної, особистісно-мотиваційної, професійно-правової, спеціальної, психологічної, соціально-психологічної, соціально-перцептивної, комунікативної, аутокомпетентності.

Окрім дослідження механізмів, особливостей та структурних компонентів професійної компетентності, увага науковців спрямована на вивчення професійно компетентної особистості фахівця. Слід зазначити, що не існує єдиного підходу до вивчення означеного феномену. Тому на основі теоретичного аналізу спробуємо охарактеризувати професійно компетентну особистість державного службовця.

Професійно компетентна особистість - це особлива конкретизація категорії «особистість». Особистість фахівця являє собою систему певних психологічних властивостей та рис, які потрібні для ефективного виконання професійної діяльності. Професійно компетентна особистість - це фахівець, який має достатні професійні знання, уміння, навички, професійну зацікавленість, професійний інтерес та здібності, професійні підхід та ставлення до своєї праці і здатний ефективно реалізовувати професійну діяльність та передбачати її наслідки.

<sup>9</sup> Хаджиррадева С. К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації О. : ОРІДУ НАДУ, 2005. 294 с.

<sup>10</sup> Яцюк В. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект : дис. ... канд. наук з держ. упр. К., 2001. 214 с.

<sup>11</sup> Гончарук Н. Формування якостей керівника у державному управлінні // Вісн. НАДУ. - 2003. - № 3. - С. 137 - 147.

Професійно компетентна особистість володіє відповідними професійними знаннями та вміннями (які визначають результативність професійної діяльності) та комплексом професійно важливих якостей (сукупність психологічних якостей особистості, що визначають успішність навчання та ефективне виконання професійної діяльності), що в сукупності дають змогу людині реалізувати себе як професіонал. Інакше кажучи, якщо особистість є професійно компетентною, то її можна назвати професіоналом. Бути професійно компетентним - означає володіти компетентністю у певній сфері діяльності, тобто бути компетентним у цій діяльності.

Згідно з Л. Нестеренко компетентний державний службовець характеризується такими компетенціями<sup>12</sup>:

*Психологічні компетенції*: перцептивні, когнітивні, мнемічні, емоційні, волеві. Особистісні компетенції: інтелектуальні здібності (розум, логіка, концептуальність, оригінальність, розсудливість); риси характеру особистості (ініціативність, гнучкість, творчість, чесність, цілісність, вимогливість, впевненість, самостійність, енергійність, самоорганізованість); темперамент; рефлексія (схильність до самоаналізу особистісних та поведінкових особливостей); особистісна тектологія (здатність до саморегуляції, вміння підтримувати позитивний емоційний тонус, стресостійкість, гнучкість під час вирішення складних професійних завдань); творчість (готовність до швидкого оволодіння новими формами роботи, готовність до створення нових більш ефективних способів виконання звичних видів управлінської діяльності, готовність до впровадження інновацій у структуру управлінської діяльності).

*Соціальні компетенції*: знання основ конфліктології, соціальної психології; готовність до співпраці, взаємодії з оточенням; відповідальність; емоційний інтелект (самосвідомість, контроль імпульсивності, наполегливість, упевненість, самомотивація та емпатія).

*Професійно-управлінські компетенції*: знання нормативно-правової бази, що регулює та регламентує діяльність; знання технологічної та організаційно-

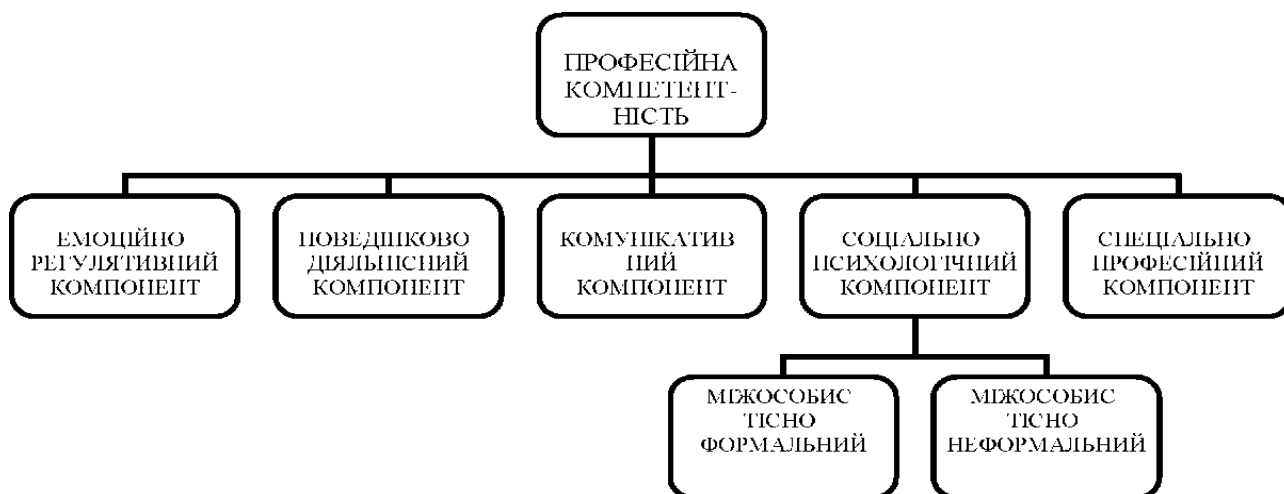
---

<sup>12</sup> Нестеренко Л. Психологічні особливості здійснення професійної комунікації державними службовцями // Вісн. НАДУ. 2005. № 2. С. 438 - 444.

управлінської специфіки діяльності; організація виконання державних рішень; володіння основними методами контролю.

І. Матійків вважає, що професійно компетентна особистість має володіти такими компетенціями, як уміння легко налагоджувати контакти із незнайомою людиною, доброзичливість, витримка, уміння контролювати свої емоції, здатність аналізувати поведінку оточуючих і свою власну, уміння слухати, чути і зважати на думку іншого, пунктуальність, зібраність, розвинуте мовлення, здатність ставити себе на місце іншої людини та усвідомлювати унікальність кожної людини, будувати професійне спілкування з людьми, враховуючи їхні індивідуальні особливості<sup>13</sup>.

Узагальнення теоретичного матеріалу дало нам змогу виділити такі складники професійної компетентності державного службовця - емоційно-регулятивний, поведінково-діяльнісний, комунікативний, соціально-психологічний (міжособистісно-формальний та міжособистісно-неформальний) та спеціально-професійний - зміст яких визначають функціональні компетенції його професійної діяльності (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. - Структура професійної компетентності державного службовця**

Виділені компоненти компетентності включають когнітивні процеси (планування або визначення можливих перепон на шляху до досягнення цілей), афективні процеси (використання емоцій - позитивних чи негативних для вико-

<sup>13</sup> Матійків І. М. Ключові компетенції майбутнього фахівця професій типу «людина-людина» // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. / за ред. Л. Л. Тovaжнянського та О. Г. Романовського. Вип. 12 (16). Харків : НТУ "ХПІ", 2006. С. 107 - 113.

нання професійних завдань) та поведінкових (звичка до інтенсивної роботи). Добре простежуються й такі характеристики фахівця, як підтримка оточуючих та впевненість у тому, що певна визначена поведінка не суперечить ані власним принципам людини, ані загальній думці про те, що слід робити в тій чи іншій ситуації. Отже, зазначені компоненти професійної компетентності в певному значенні є комплексом когнітивних, афективних та вольових характеристик мотивованої поведінки. Це дає змогу розглядати компоненти компетентності державного службовця як компоненти його професійної ефективності, які визначаються конкретними поведінковими тенденціями або «мотиваційними здібностями».

Функціонально-професійні компетенції, які характеризують описані вище компоненти професійної компетентності державних службовців, доцільно розглядати в їх єдності. У психічному портреті фахівця виділяються різні риси та якості, але при всій їх різноманітності основні якості особистості взаємодіють між собою в конкретній діяльності, взаємопроникають, взаємодоповнюють, взаємокомпенсують одна одну, об'єднуючись у реальній цілісності особистості. Комплекси якостей, здібностей, спонукань відображають основні характеристики структури особистості та визначають психологічні основи системи діяльності: мотиваційно-ціннісні, когнітивні, психомоторні, емоційно-вольові та ін. Таким чином, не характеристика окремих особистісних якостей, а опис цілісної особистості, аналіз її проявів у різних життєвих та професійних ситуаціях, вияв типових, професійно орієнтованих особистісних структур дають змогу найбільш детально вивчити професійну компетентність особистості.

## **1.2 Комуникативна компетентність у структурі професійного розвитку особистості**

Одним із найбільш стратегічно важливих рівнів професійної компетентності виступає комуникативна компетентність. Її дослідження в межах гуманітарної науки й досі залишається одним із найменш теоретично ідентифікованих

проблемних питань. Розкриття сутності та структурних елементів комунікативної компетентності як предмет наукового аналізу потребує відповідної систематизації дослідницьких підходів і концепцій у межах сучасних наукових шкіл. Загальнометодологічний контекст комунікативної компетентності представлений у західноєвропейській науці, де під нею традиційно розуміється як здатність установлювати та підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, включаючи сукупність їх знань, умінь та навичок, які забезпечують їм ефективне спілкування<sup>14</sup>.

У межах даної традиції відомий дослідник Почепцов Г. Г. під комунікативною компетентністю розуміє «володіння складними комунікативними навиками формування адекватних умінь у нових соціальних структурах, знання культурних норм та обмежень у спілкуванні, знання звичаїв, традицій, етикету у сфері спілкування, дотримання певних норм, орієнтацій у комунікативних засобах, притаманних національному та ментальному вимірам у даній професії»<sup>15</sup>. У такий спосіб комунікативна компетентність характеризує «узагальнену комунікативну властивість особистості» у відповідній професійній сфері, яка проявляється через реалізацію нею певних комунікативних здібностей, які дозволяють їй органічно імплементуватись у сферу комунікативної практики певної професійної групи. Відтак, на думку вченого, комунікативна компетентність, що передбачає застосування відповідних комунікативних здібностей, дозволяє ідентифікувати певні форми таких здібностей, серед яких:

- здійснення соціально-психологічного прогнозу комунікативної ситуації, в якій має відбуватися спілкування;
- соціально-психологічне програмування процесу спілкування, що спирається на врахування особливостей комунікативної ситуації;
- здійснення соціально-психологічного управління процесами спілкування у певній комунікативній ситуації.

<sup>14</sup> Гончарова Т. Європейська інновативна комунікаційна парадигма як теоретико-методологічна основа вирішення прикладних проблем організації інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матеріали наук,- практ. Семінару (м. Дніпропетровськ. 19 квіт. 2013 р.). Д., 2013. С. 18-24.

<sup>15</sup> Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій. К.: Київський університет, 1999. 260 с.

Подібний контекст ідентифікації комунікативної компетентності також представлено в дослідженнях Попової О.І., де зазначається, що її реалізація безпосередньо пов'язана з «особливостями виконання людиною певних соціальних ролей», передбачаючи «адаптивність та свободу володіння вербальними та невербальними засобами спілкування»<sup>16</sup>. В даному відношенні розкривається регламентаційний характер комунікативної компетентності, яка «регулює систему ставлення людини до самої себе, природного та соціального світу».

Комунікативна компетентність базується на індивідуально-особистісних якостях людини, включаючи її соціально-культурний та історичний досвід спілкування між людьми. Саме тому методологічною основою комунікативної компетентності виступає оцінка когнітивних ресурсів, які забезпечують адекватний аналіз та інтерпретацію ситуацій.

Важливе теоретико-методологічне значення в контексті дослідження комунікативної компетентності як предмету окремого наукового аналізу належить концепції Д. Равена. Її сутність вчений розкриває через поняття комунікативні здібності, розуміючи під ними «окремий вид здібностей, який проявляється у сфері спілкування який сприяє успішності людини у різних сферах діяльності»<sup>17</sup>. Виходячи із цього стратегічно-функціональним елементом формування комунікативної компетентної особи виступає наполегливість у дискусії, що дозволяє завдяки певному проспекту індивідуальних здібностей, «провести» власну точку зору, відстояти свою комунікативну вибраність та підлаштувати суб'єктів під сприйняття «артикульованої позиції». Це стає можливим лише за умови високого рівня комунікабельності як розвиненого потенціалу готовності до постійного відстоювання власної точки зору, що забезпечується відповідними вміннями аргументації.

Відповідно до цього формується простір комунікативної компетентності, який включає комунікативність та аргументованість. Під останньою, зокрема,

---

<sup>16</sup> Попова О.І. Компетентність і компетенція як наукові категорії: різноманітність підходів до визначення сутності. Теорія та практика державного управління. 2012. № 3 (38). С. 19-200.

<sup>17</sup> Равен Д. Компетентність в сучасному суспільстві: розвиток і реалізація : пер. з англ. К.: Крос-Центр, 2012. 396 с.

вчений розуміє «комунікативну здатність людини, яка проявляється в умінні постійно знаходити доцільні аргументи для підтвердження власної позиції, будувати аргументи у найбільш доступній формі (оформлювати аргументи), стежити за узгодженістю аргументів між собою, не порушуючи принципів формальної логіки.

На думку Т.Федорів комунікативна компетентність є одним із найбільш дієвих ресурсів розгортання психологічної активності людини, що дозволяє їй уникати впливу необ'єктивної інформації, використання лише власних формул визначення авторитетності відповідної інформації, та на основі цього будувати власну культуру, логіку, стиль, мову<sup>18</sup>. Виходячи із цього комунікативна компетентність слугує залученню та підтриманню уваги партнера у процесі спілкування, використанню універсального механізму зворотного зв'язку з метою уточнення розуміння ситуації, слів, відчуттів та логіки співрозмовника, забезпеченню авторитетності інформації та її носія для співрозмовника.

На особливу увагу в контексті розкриття сутності комунікативної компетентності як предмету наукового аналізу заслуговує дослідження В.Лебедева який розглядає її через застосування класифікаційної методики ідентифікації комунікативних умінь та навичок<sup>19</sup>. До них він зараховує:

- ініціативу та вступ у контакт;
- формування сприятливого першого враження;
- здатність формулювати питання та відповідати на них;
- ведення розмови, коротке та лаконічне висловлювання своїх думок;
- стимулювання співрозмовника до пояснення його позиції, висловлювань;
- слухати, чути та розуміти контекст, який закладений співрозмовником;
- налагоджувати зворотний зв'язок, передавати партнеру адекватний зміст висловлювань;
- вирівнювати емоційну напругу у співбесіді та дискусії;

<sup>18</sup> Федорів Т.В. Комунікативна компетентність і параметри. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/4/05.pdf>

<sup>19</sup> Лебедев В.В. Структурирование компетенций - перспективное направление в решении проблем образования. Современные технологии. X. 2007.№ 2. С. 97-103.

- враховувати та правильно інтерпретувати невербальні сигнали співрозмовника (погляд, міміка, жести, поза);
- управляти власними експресивними сигналами у процесі спілкування;
- ефективно взаємодіяти з іншими, здійснювати співробітництво;
- володіти ефективними моделями спілкування;
- використовувати у процесі взаємодії різноманітні стилі спілкування;
- розуміти специфіку мовних жанрів та комунікативних засобів досягнення цілей при взаємодії.

Доповненням до наведеного вище дослідження комунікативної компетентності слугує дослідження О.Євсюкова, в межах якого класифіковано інтерактивні навички практики спілкування, налагодження взаєморозуміння між людьми<sup>20</sup>. На думку вченого комунікативна компетентність являє собою сукупність інтерактивних навичок з розподілу комунікативних ролей між суб'єктами соціальної взаємодії, реалізації стратегії і тактики індивідуального та колективного спілкування в процесі реалізації відповідних соціальних функцій. До таких інтерактивних умінь та навичок вчений відносить:

- діагностування та оцінювання співрозмовників (їх мотиви, рівень сприйняття інформації та її розуміння, лідерство);
- правильний розподіл ролей в ігровому спілкуванні та добір ефективних стратегій взаємодії;
- управління індивідуальною та груповою інтелектуальною діяльністю учасників гри в межах команди;
- визначення сенсорних каналів співрозмовників та ефективного їх використання за допомогою вербальних і невербальних ключів доступу;
- вирішення спірних ситуацій, зняття конфліктних точок зору.

У межах аналізу комунікативної компетентності важлива роль належить концепції Г.Почепцова, який конкретизував її сутність через структуру реалізації поведінкових проявів, які визначають соціальну компетентність людини у

---

<sup>20</sup> Євсюков О. П. Комунікативна компетентність державного службовця // Державне управління: Інвестиції: практика і досвід. №1. 2014. С.129-131.

відповідній професійній сфері<sup>21</sup>. На думку вченого комунікативна компетентність людини залежить від рівня її соціальної компетентності та розвитку її основних компонентів, до яких вона відносить: соціальну сенситивність; основні навички взаємодії; навички до схвалення та винагороди, що є типовими для будь-якої соціальної ситуації (вміння налагоджувати позитивний зворотний зв'язок між суб'єктами комунікативної взаємодії); рівновага, спокій як антитеза соціальної напруги. Саме такі компоненти соціальної компетентності є передумовою розвитку комунікативної компетентності, що конкретизована вченим у певні параметри, серед яких:

- розвиток мови та лексики - здатність говорити точно та коротко;
- чутливість до вербальної та невербальної експресії співрозмовника - здатність адекватно інтерпретувати його переживання, що відображені у мові, міміці, позах;
- гнучкість рольових позицій у спілкуванні, здатність динамічно змінювати їх відповідно до поведінки співрозмовника та комунікативної ситуації;
- соціальна спостережливість;
- соціальна рефлексія, самоусвідомлення себе як суб'єкта спілкування;
- вміння приймати та в конструктивній формі забезпечувати зворотний зв'язок із співрозмовником;
- асертивність - уміння впевнено відстоювати свою позицію у конфліктних ситуаціях, не переходячи на агресію та не вдаючись до пасивно-залежної поведінки;
- самоконтроль.

Саме дотримання таких комунікативних постулатів слугуватиме налагодженню ефективної комунікативної взаємодії між людьми, декларуючи тим самим їх комунікативну компетентність щодо узгодження досить часто різнобічних комунікативних позицій у процесі дискурсу.

У контексті даного дослідження особлива деталізація у визначенні сутнос-

---

<sup>21</sup> Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій. К. : Київський університет, 1999. 260 с.

ті комунікативної компетентності належить Дж. Брулієру. Вчений здійснив систематизацію конкретних комунікативних вмінь, якими має володіти людина у певній комунікативній ситуації. Під комунікативною компетентністю він розуміє сукупність умінь, застосування відповідних знань правил та володіння техніками спілкування в конкретній ситуації реалізації комунікативної стратегії<sup>22</sup>. Така сукупність конкретних комунікативних умінь включає: доброзичливість (прийняття позиції співрозмовника); нейтральність; ворожість (неприйняття позиції співрозмовника); домінування, або спілкування згори; спілкування на рівних; підпорядкування, або позиція знизу.

Ці навички та вміння включають: формування приємного першого враження, здатність вільно володіти різними способами спілкування, керування емоційною напругою під час спілкування, контроль власних експресивних сигналів, вміння слухати та стимулювати співрозмовника до артикуляції своєї позиції тощо. Крім того, комунікативна компетентність також включає такі сфери, як комунікативні вміння та навички. Їх суть полягає в здатності керувати соціальними ролями, міжособистісними стратегіями і тактиками.

Дослідниця Н.Демедишина акцентує увагу на необхідності врахування сучасної зарубіжної практики ідентифікації комунікативної компетентності шляхом ранжування її на такі структурні рівні:

- інтегративна компетентність - здатність до інтеграції знань, умінь і навичок та їх ефективного використання в умовах швидкої зміни вимог зовнішнього середовища:
- соціально-психологічна компетентність (емоційна, перцептивна, концептуальна і поведінкова) - здатність до лідерства, цілепокладання, уміння реалізувати накреслені плани, новаторської діяльності, сприйняття, розуміння поведінки людей мотивації їх діяльності, високого рівня емпатичності й комунікативної культури:
- організаційна компетентність у конкретних сферах управлінської діяльності - прийнятті рішень, збиранні й аналізі інформації, методах роботи з людьми,

<sup>22</sup> Брулиер Дж. Компетентность и психология познания. Минск., 2009. 487 с.

знання й використання обчислювальної техніки і технології тощо<sup>23</sup>.

Отже, комунікативна компетентність містить компетентність вхідної комунікації (сприйняття, рецепції) та компетентність вихідної комунікації (передачі, продукування). Це ділення, на перший погляд, розриває цілісний процес спілкування, але за такого ділення чіткими є структурні компоненти компетенцій (навички, знання, особисті якості тощо).

Комунікативна компетентність - це насамперед здатність встановлювати та підтримувати зв'язки з оточуючими. Точніше, комунікативна компетентність - це певний набір знань, умінь і навичок, необхідних для створення та підтримки ефективного спілкування. І тут слід звернути увагу на важливий момент - слово «комунікація» дуже широке і охоплює багато форм міжособистісного спілкування.

---

<sup>23</sup> Демедишина Н.І. Розвиток комунікативної компетентності державних службовців засобами модульної технології навчання: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Держ. служба»; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Київ, 2009. 20 с.

## РОЗДІЛ 2 КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

### 2.1 Комунікації у публічному управлінні

Суспільство як вища форма соціальних систем складається із автономних елементів - індивідів, соціальних груп, спільностей та соціальних інститутів. У процесі своєї життєдіяльності вони вступають між собою в різні зв'язки, взаємодії та відносини. Характерна особливість цих взаємодій полягає в тому, що їм притаманна циркуляція соціальної інформації, яка несе на собі глибокий слід класових, національних, політичних, економічних та інших відносин, віддзеркалює потреби, інтереси, психічні, культурні та інші риси індивідів, колективу і суспільства взагалі. Це і складає сутність комунікації як міжперсональної взаємодії<sup>24</sup>.

У широкому сенсі комунікація - це взаємодія між суб'єктами шляхом обміну певною інформацією. Такими суб'єктами є певні індивіди, групи людей, організації, соціальні інститути, для яких комунікація є необхідним фактором соціального існування. Комунікація є багатограним явищем, і як таке, існує кілька тлумачень цього поняття, зосереджених на певних його аспектах. Зокрема, поняття «комунікація» можна трактувати як:

- здатність до вербальної взаємодії або використання знаків і символів для переконання;
- безперервний процес передачі інформації, за допомогою якого інформація циркулює в певних соціальних системах і між ними;
- Процес обміну інформацією між суб'єктами у сфері діяльності з метою забезпечення взаємовпливу.

За конкретними параметрами розрізняють різні види комунікацій. Наприклад, вона поділяється на вербальну і невербальну за типом системи символів, яка використовується в процесі спілкування. Вербальне спілкування — це вза-

---

<sup>24</sup> Хаджирадєва С. К. Діалогова комунікація: теорія та практика : навч. посіб. О.: ОРІДУ НАДУ, 2004. 224 с.

ємодія між сторонами за допомогою мови та письма. Невербальна комунікація використовує всі інші можливі системи символів, крім мови. Зокрема, це візуальні сигнали, що встановлюються між суб'єктами за допомогою певних зображень, жестів, міміки, звукових сигналів і т. д. Також спілкування може бути усним і письмовим. Залежно від типу взаємодії розрізняють пряме й непряме (за допомогою техніки чи інших людей) спілкування, а також формальне (в рамках певних встановлених правил) і неформальне спілкування<sup>25</sup>.

За масштабом комунікації (з урахуванням кількості її суб'єктів) може бути виокремлена міжособистісна, групова та масова комунікація. Міжособистісна комунікація передбачає взаємодію між суб'єктами, які відносно чітко ідентифікують один одного за певними характеристиками, групова - в межах певних груп, члени яких об'єднані певними ідеями, ставленням до певних явищ і процесів тощо, масова - в межах гетерогенної, розосередженої аудиторії.

Комунікація - це більше поведінковий аспект людської взаємодії, ніж просто процес передачі даних. Хоча часто можемо зустріти використання слова «комунікація» в контексті будь-якої передачі та засвоєння інформації. Тут важливо розуміти, що справді некоректно ідентифікувати слово «комунікація» як простий обмін інформацією.

Процес комунікації починається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію іншій особі (одержувачу). Ця інформація є значущою для відправника, будь то проста й конкретна чи складна й абстрактна. Наступним кроком є кодування інформації у формі, що відповідає ситуації<sup>26</sup>.

Кодування може набувати форми слів, виразу обличчя, жестів, або навіть художнього вираження й фізичних дій. Після того, як повідомлення закодовано, воно передається через відповідний засіб зв'язку (канал). Поширеними формами спілкування в організаціях є зустрічі, електронні листи, записки, листи, звіти та телефонні розмови Далі відбувається декодування його у форму, значущу

---

<sup>25</sup> Сокіл І. А. Співвідношення понять комунікації і спілкування // Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції «Особистість–слово–соціум». 11-12 квітня 2007 г. Минск: Паркусплюс, 2007. 61 с.

<sup>26</sup> Соснін О.В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку К. : НАДУ. 2011. 220 с.

для одержувача. Значення повідомлення може бути різним, і в багатьох випадках воно є основою відповіді; ТОДІ утворюється цикл, коли нові повідомлення передаються вихідному відправнику в тому самому порядку.

У процесі обміну інформацією Г.Почепцов виділяє чотири базових елементи<sup>27</sup>:

1. Відправник - особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає інформацію.
2. Повідомлення - власне інформація, що закодована за допомогою символів.
3. Канал - засіб передачі інформації.
4. Одержувач - особа чи особи, яким адресована інформація і які інтерпретують її.

У процесі будь-якої взаємодії між людьми встановлюються певні відносини, які витримують різкі зміни в процесі спілкування, визначаючи тим самим ступінь засвоєння інформації та досягнення мети передачі, і така взаємодія встановлюється.

Залучення до спілкування оцінюється через такі критерії як прояв поведінкової та розумової активності в процесі взаємодії, прояви залученості, що демонструється за допомогою різних поведінкових технік, а також критерій, що складається з трьох факторів: чуйність на поведінку співрозмовника, розуміння того, як тебе сприймають інші, та уважність ( прояв уваги, зосередженість на процесі спілкування). У правління комунікацією оцінюється за тим, наскільки добре людина керує взаємодією, як вона адаптується під різні соціальні ролі та контролює їх, наскільки плавно відбувається перебіг процесу комунікації, як розвиваються та змінюють одна одну різні теми обговорення.

В.Дрешпак під комунікацією розуміє соціально обумовлений процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного та масового спілкування за різними каналами за допомогою доступних комунікативних засобів<sup>28</sup>.

Одним із ключових феноменів у комунікації є власне комунікативний про-

<sup>27</sup> Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій. К.: Київський університет, 1999. 260 с.

<sup>28</sup> Дрешпак В.М. Комунікації у публічному управлінні: навч. посіб. Дніпропетровськ.: ДРУДК НАДУ, 2015. с. 168.

цес. Комунікативний процес — це обмін інформацією між двома чи більше суб'єктами. У процесі комунікації реалізуються функції управління, інформаційна, емоційна (така, що викликає емоції) і фактологічна (пов'язана зі встановленням зв'язків) спілкування. Головна мета комунікаційного процесу — забезпечити розуміння інформації, яка є предметом комунікації, повідомлення. Проте сам факт обміну інформацією не гарантує дійсності її передачі. Тому спочатку необхідно зрозуміти різні етапи комунікаційного процесу.

За моделлю комунікативного процесу К.Ласвела, у будь-якій комунікаційній ситуації завжди є як мінімум, два суб'єкта - це відправник і одержувач. Перший надсилає певне повідомлення, а другий його отримує (адресатів може бути декілька, наприклад: презентація, коли один оратор звертається до цілої аудиторії). Під повідомленням розуміється сукупність інформації, що передається від відправника до отримувача. Це не лише слова або звуки, але й візуальний ряд, емоційний фон, інтонації, жестикуляція, пантоміміка тощо. Слова (тобто, сенс слів і пропозицій) передаються за допомогою вербального каналу: звуки, інтонація, тон і тембр - за допомогою вокального: зовнішній вигляд, жестикуляція, пантоміміка і мікроміміка - за допомогою невербального тощо. Таким чином, за допомогою каналів комунікації відправник передає повідомлення отримувачу<sup>29</sup>.

Враховуючи багатогранність явища комунікації, її досліджували з різних точок зору представники багатьох наукових галузей. Відомий український вчений у галузі комунікації Г. Почепцов стверджує, що певні аспекти комунікації як соціального явища трактують за таким науковим підходом<sup>30</sup>:

*Традиційний підхід* розглядає комунікацію у межах: риторики - мистецтва правильного мовлення, науки про те, як впливати на людей своїм мовленням; філософії та логіки - наук, які дали змогу створити моделі реального спілкування людей: теорії аргументації - науки, що є, власне, відгалуженням логіки і вчить, як треба переконувати людей, шукати незаперечної аргументації для до-

<sup>29</sup> Laswell K. The structure and function of communication in society // Communication of Ideas. N.Y.: Hiper and Brothers. 1948.

<sup>30</sup> Почепцов Г.Г. Інформаційна політика: навч. посіб. К.: Знання. 2008. 663 с

казу власної думки або для спростування думки співрозмовника.

*Загальнотеоретичний підхід*, що базується: на теорії комунікації - науці про теоретичні концепції стосовно загальних питань людського спілкування: теорії масової комунікації - науці про особливості спілкування з масовою аудиторією: семіотиці - науці про знаковий аспект комунікації, яка розглядає знак як вільне поєднання значення (змісту) і форми: теорії міжнародних комунікацій - науці, що розглядає такі різновиди діяльності, як урядові переговори, переклад як засіб міжнародного спілкування, менеджмент конфліктних міжнародних ситуацій.

*Прикладний підхід*, що виходить: із психоаналізу - науки, яка розглядає комунікативні процеси як такі, що дають можливість зазирнути у підсвідоме, у ту частину нашої психіки, яку звичайно закрито для інших індивідуальною цензурою; ділової комунікації - науки, яка вивчає найраціональніші способи розв'язування ділових проблем: теорії інформації - суто прикладної математичної науки: теорії комунікативних обмінів - науки про стратегію і тактику людської поведінки під час обміну інформацією.

*Фізіологічний підхід*, що сформувався на позиціях: лінгвістики - науки про мову, яка пояснює мовні форми, що з їхньою допомогою саме й відбувається комунікація: семантики - науки, що вивчає значення мовних одиниць, бо без формалізації семантики неможливе будь-яке комп'ютерне моделювання людського мислення та спілкування (на ній базується комп'ютерна лінгвістика, штучник інтелект); соціолінгвістики - науки, яка досліджує зв'язок соціальних і мовних структур;

5. *Психологічний і соціологічний підхід*, що ґрунтується на результатах досліджень комунікації у: психології - науці про поведінку окремого індивідуума, групи людей або народу в цілому згідно з менталітетом; соціології — науці, що вивчає відносини соціальних структур.

До вищевикладеного доцільно додати управлінський підхід, спрямований на вивчення комунікації як інструменту управління суспільними процесами, що базується на результатах досліджень у галузі; науки з державного управління,

що вивчає стан держави в її цілеспрямованому впливі; політологія, що вивчає соціальні процеси і відносини, політичні процеси і явища, практику політичного менеджменту.

Комунікаційна діяльність у державному управлінні включає обмін інформацією, спрямований на виконання функцій державного управління та забезпечується комунікаційною підсистемою державного управління<sup>31</sup>. По суті, комунікаційна підсистема державного управління включає суб'єкти взаємодії, інформаційні зв'язки та управлінські відносини, процес взаємодії між суб'єктами управління та з іншими публічними інститутами. Він також включає інфраструктуру для забезпечення створення, передачі, пошуку та отримання управлінської інформації, інформації, яка циркулює в системі та використовується для забезпечення управлінської взаємодії та впливу.

Комунікаційна підсистема державного управління перебуває в стані динамічної взаємодії з іншими підсистемами державного управління (організаційною, правовою, кадровою, економічною, іншими) і складається з багатьох систем нижчого рівня, які складають її структуру. Ці підсистеми забезпечують реалізацію управлінської комунікації, основними елементами якої є:

- саме повідомлення, що має власну семіотичну (знакову) форму і зміст;
- його відправник і одержувач (об'єкт комунікації);
- канал зв'язку: процес трансляції та прийому повідомлень, включаючи кодування (створення) та декодування (отримання та розуміння) повідомлень.

З точки зору структурно-функціонального розгляду комунікативної підсистеми державного управління та комунікативної діяльності в публічному управлінні можна виділити чотири основні компоненти, які їм властиві:

- соціальний компонент - це індивіди та соціальні групи, які є учасниками, джерелами та реципієнтами комунікаційної діяльності - саме цей компонент визначає основні характеристики комунікаційної діяльності в цілому;
- технологічні компоненти - методи і прийоми створення, трансляції, отри-

<sup>31</sup> Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.

мання та розуміння, а також зберігання повідомлень;

- технічні компоненти - системи та засоби створення, трансляції, прийому та декодування, зберігання повідомлень;
- символічні компоненти - окремі символи та системи символів, які є формою змісту, його носієм.

Тому варто згадати про особливість комунікативної підсистеми, а саме її гетерогенність, зумовлену поєднанням елементів соціальної, технічної, технологічної та семіотичної систем у єдине ціле.

З огляду на викладені позиції, комунікативну підсистему державного управління складають наступні підсистеми: підсистеми суб'єктів комунікації; технологічні підсистеми; технічні підсистеми<sup>32</sup>. Кожна з них складається з однотипних елементів і виконує певну функцію.

Функції комунікаційної підсистеми державного управління можна розглядати як особливі щодо функцій державного управління, і вони орієнтовані на використання засобів комунікації, типи управлінських впливів держави та інших суб'єктів публічної сфери та їх взаємозв'язки, як складову частину державного управління. Основними функціями цієї підсистеми є: забезпечення обміну інформацією, представництво та легітимність системи державного управління, а також забезпечення цілеспрямованого управлінського впливу<sup>33</sup>.

Таким чином, здійснений нами аналіз щодо поняття комунікацій у публічному управлінні нашою метою є на такий висновок: комунікація - це взаємодія між суб'єктами шляхом обміну певними повідомленнями. Розрізняють низку видів комунікації залежно від певного параметру: вербальну і невербальну. безпосередню та опосередковану, міжособистісну, групову, масову, формальну і неформальну. Комунікація є предметом вивчення різних галузей науки, що пояснює множинність наукових підходів до її сутності.

Одним із ключових явищ у комунікації є власне комунікативний процес. У комунікативному процесі можна виділити вісім базових елементів: відправник

<sup>32</sup> Хаджирадева С. Світові тенденції розвитку системи підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації. Актуальні проблеми державного управління. Одеса. 2005. Вип. 1 (21). С. 29-41.

<sup>33</sup> Публічне управління: комунікативний аспект // Менеджмент та підприємництво. Випуск 1, 2017. 35-44 с.

(адресант), кодування, повідомлення (сигнал), комунікативні канали, шум, декодування, одержувач (адресат), зворотний зв'язок. Розмаїття підходів щодо компонування зазначених елементів комунікативного процесу, різного розуміння їх ролі у процесі комунікації та інші фактори обумовили наявність значної кількості моделей комунікації.

Таким чином, комунікаційна діяльність у державному управлінні включає обмін інформацією, спрямований на виконання функцій державного управління та забезпечується комунікаційною підсистемою державного управління. Комунікаційна підсистема державного управління перебуває в стані динамічної взаємодії з іншими підсистемами державного управління і складається з кількох підсистем: підсистеми суб'єктів комунікації: технічної підсистеми, технологічної підсистеми, семіотичної підсистеми. Основними функціями комунікаційної підсистеми є: забезпечення обміну інформацією, представництво та легітимність системи державного управління, цілеспрямований управлінський вплив. Комунікативна діяльність у державному управлінні відбувається у відповідних комунікативних просторах.

## **2.2 Специфіка та особливості комунікативної компетентності державного службовця**

Практична діяльність органів державного управління є під впливом постійних викликів щодо рівня організації управління в різних професійних ситуаціях в ринкових умовах, зважаючи на соціально-економічні та духовні зміни в суспільстві. Важливо, щоб державний службовець не лише розумів закономірності соціально-економічних процесів, міг працювати з різносторонньою інформацією, планувати та прогнозувати наслідки своєї діяльності, а й умів працювати з людьми.

Ситуація реалізації відповідних функцій державного управління (стратегічних чи тактичних) має враховувати відповідні структурні компоненти комунікативного процесу, серед яких:

- 1) суб'єкти державно-управлінської діяльності (партнери-учасники);
- 2) функціональні завдання;
- 3) умови розгортання державно-управлінської ситуації.

Для того, аби ефективно побудувати відповідний комунікативний процес, державні службовців мають володіти методологією варіативності застосування відповідних комунікативних норм та застосування правил спілкування. З огляду на це, комунікативна компетентність державних службовців, включаючи володіння знаннями нормами і правилами спілкування, володіння його технологією, слугують розвитку їх комунікативного потенціалу<sup>34</sup>.

Практика свідчить, що результативність роботи будь-якої соціальної організації залежить від бажання людей працювати, їх взаємин у ході ділових контактів, уміння спілкуватися. Тому досить актуальним є питанням про комунікативну компетентність державних службовців, що обумовлюється психологічними знаннями, соціальними установками, уміннями, досвідом у сфері міжособистісного та міжгрупового спілкування.

У рамках сучасних методів дослідження комунікативну компетенцію розуміють як сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують реалізацію мовного потенціалу в усіх сферах суспільного життя. При цьому комунікативна компетентність характеризує належний рівень здатності особистості ефективно взаємодіяти з іншими.

У цьому аналізі особливу увагу слід звернути на специфічні структурно-функціональні характеристики поняття комунікативна компетентність як структурний компонент професійного розвитку державного службовця<sup>35</sup>. При цьому важливо також враховувати індивідуально-специфічні характеристики комунікативної компетенції, похідної від комунікативної компетенції та комунікативної компетентності кожного окремого суб'єкта як носія цієї компетенції.

Компетентність державного службовця - це сукупність вимог до тих, хто

---

<sup>34</sup> Нестеренко Л. Психологічні основи розвитку комунікативної компетентності державних службовців // Вісник НАДУ. 2004. № 3. С. 182–188.

<sup>35</sup> Євсюков О. П. Комунікативна компетентність державного службовця // Державне управління: Інвестиції: практика і досвід. №1. 2014. С.129-131.

займає конкретну посаду в конкретному органі державної влади, державній установі, організації з точки зору відповідності професійних управлінських здібностей, особистісних психологічних властивостей, управлінських знань, умінь та навичок компетенції за посадою.

Комунікативна компетентність державних службовців - це система внутрішніх особистісних ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації у сфері взаємодії органів державної влади та громадськості. Це передбачає розвиток певної інваріантності комунікативних характеристик, які розкривають компетентність державних службовців у процесі спілкування, що мають чітку історичну, соціальну та культурну детермінованість.

Комунікативна компетентність державних службовців спрямована на забезпечення взаєморозуміння із громадянами у процесі надання державно-управлінських послуг. Процес взаєморозуміння здійснюється за допомогою відповідних нових систем (обумовлених розвитком сучасних інформаційних технологій), відмінних між собою лише варіацією (переважанням) вербальних (мовна знакова система) та невербальних (немовна знакова система) засобів спілкування державних службовців із громадянами.

Комунікативна компетентність державних службовців має свою специфіку, на відміну від інших професійних груп, яка включає володіння комунікативними вміннями та навиками, які корелюються із запитам громадянського суспільства, відповідають його нормативам, звичаям та традиціям реалізації комунікативних засобів надання якісних державно-управлінських послуг. Це передбачає формування таких комунікативних здібностей, знань та умінь, які синтезуються у відповідний перелік здатності державних службовців:

- прогнозування комунікативної ситуації, в межах якої здійснюється діяльність державно-управлінських інституцій;
- управління комунікативними процесами в межах відповідної державно-управлінської ситуації;
- реалізація інтегральних якостей (відповідність певним правилам та вимогам), забезпечення відкритості та прозорості діяльності державно-

управлінських інституцій.

З огляду на це, комунікативна компетентність державних службовців базується на дотриманні певних правил та вимог, до яких належить<sup>36</sup>:

- правило повідомлення інформації, якщо вона зрозуміла та підтверджена суб'єктом комунікації;
- правило постійної готовності до розуміння, яке слугує подоланню семантичних, особистісних та професійних бар'єрів, які перешкоджають адекватному розумінню відповідних повідомлень;
- правило конкретності, яке вимагає уникати невизначеності та двозначності використання семантичних формул притаманних для вузькоспеціалізованого розуміння державно-управлінських проблем та інструментів їх вирішення;
- правило контролю за невербальними сигналами, що передбачає здійснення контролю не лише над мовою на змістом повідомлень, але й контроль за його формою подачі;
- правило "власної неправоти", передбачає необхідність гіпотетичного припущення неправомірності точки зору, яка висловлюється суб'єктом мовлення;
- правило відкритості, що передбачає готовність суб'єкта мовлення до перегляду власної точки зору на основі з'ясування нових фактів та максимального врахування позиції опонента;
- правило активного та конструктивного слухання - слугує налагодженню конструктивної взаємодії між державним службовцем та громадянином у контексті реалізації відповідних соціальних функцій та досягненню взаєморозуміння між ними.

Комунікативний потенціал державного службовця - це системна характеристика розвитку його комунікативних можливостей у процесі спілкування. На нашу думку, комунікативний потенціал має два компоненти:

---

<sup>36</sup> Розвиток комунікативних здібностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: навч.-метод. посіб. К.: НАДУ. 2010. 43 с.

- 1) комунікативні властивості державного службовця, які характеризують особливості розвитку його комунікативних потреб у процесі спілкування, форми його ставлення до реалізації відповідних способів спілкування;
- 2) комунікативні здібності державних службовців, які характеризують здатність реалізації комунікативної ініціативності у процесі спілкування, що вказує на їх комунікативну активність щодо реакції на стан партнерів, їх стимулювання до спілкування та реалізації власної індивідуальної програми спілкування.

Аналізуючи комунікативну компетентність у структурі професійного розвитку державного службовця, рекомендується враховувати той факт, що професіоналізація державного службовця сьогодні залежить від його ефективності комунікативної діяльності як чинника налагодження відносин між державами, соціальними інститутами, між органами державної влади та громадськістю.

Це безпосередньо зумовлює об'єктивну потребу залучення до сфери публічного адміністрування кваліфікованих працівників, які, окрім інших професійних якостей, будуть спроможними ефективно та швидко долати різні комунікативні бар'єри, налагоджувати ділові стосунки як із представниками вищих органів державної влади, так і з громадянами - основними споживачами державно-управлінських послуг<sup>37</sup>. Це свідчить про те, що комунікативна складова діяльності державних службовців є важливою структурною умовою кар'єрного зростання державних службовців, яка безпосередньо залежить від формування довіри громадянського суспільства до публічної влади та налагодження демократичних партнерських відносин між державними службовцями, суспільством і країною. Навпаки, відсутність належної культури спілкування в державних органах та між державними службовцями та громадянами стане стримуючим фактором демократизації та модернізації системи державного управління в умовах сучасного суспільного розвитку.

Тож комунікативна компетентність є критеріальним параметром професійного розвитку державного службовця, володіння яким характеризується відпо-

---

<sup>37</sup> Демедишина Н.І. Розвиток комунікативної компетентності державних службовців засобами модульної технології навчання: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Держ. служба»; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2009. 20 с.

відними визначальними здібностями, до яких належать:

- вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідні для успішного виконання певної роботи;
- глибоке, доскональне знання своєї справи, суті виконуваної роботи, способів і засобів досягнення поставлених цілей, а також засвоєння відповідних умінь і навичок;
- сукупність знань, що дають змогу міркувати про щось зі знанням справи;
- риса особистості державного службовця-спеціаліста, що полягає у здатності правильно оцінювати ситуацію, що склалася, і приймати у зв'язку з цим потрібне рішення, яке дозволяє домогтися практичного або іншого значущого результату;
- ступінь вираженості властивого людині професійного досвіду в межах компетенції конкретної посади;
- володіння знаннями в будь-якій галузі, які дозволяють працівнику міркувати про щось предметно, з урахуванням різних точок зору;
- важливий аспект професійної культури державного службовця, його здатність до здійснення нормативно-проектних, аналітичних, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих, контрольних функцій та ефективної самореалізації в умовах практичної діяльності на підставі спеціальних знань, умінь, цінностей, необхідних для професійної діяльності у сфері державного управління.

Кожна із наведених вище характеристик свідчить про комунікативну складову професійної компетентності державних службовців.

Структурною складовою розвитку комунікативної компетентності державних службовців є формування їх комунікативних установок. Ними вважають своєрідну програму поведінки державних службовців у процесі спілкування в межах власної професійної групи та з суспільством<sup>38</sup>. Такі установки формуються на основі з'ясування предметно-тематичних інтересів державних службо-

---

<sup>38</sup> Грузинська І.В. Розвиток комунікативних здібностей державних службовців - запорука ефективного управління Демократичне врядування: наука, освіта, практика. К., 2009. Т. 3. С. 39-41.

вців та їх оціночного ставлення до відповідних подій у суспільстві, форм включення у певні процеси та події, які відбуваються у суспільстві і ініціюються державно-управлінськими інститутами. Тобто йдеться про систему комунікативних контактів між державними службовцями та громадянами у процесі реалізації актуальних вимог останніх.

Аналізуючи особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців, О.Євсюков вказав на спілкування як її структурно-функціональну складову, яка забезпечує системно-інтегруючий процес державного управління. З огляду на це, він класифікував такі складові комунікативної компетентності державних службовців, як:

- *комунікативно-діагностична* (діагностика соціально-психологічної ситуації в умовах майбутньої комунікативної діяльності, виявлення можливих соціальних, соціально-психологічних та інших протиріч, з якими можливо доведеться стикнутись особистості у процесі спілкування);

*комунікативно-програмуюча* (підготовка програми спілкування, розроблення текстів для спілкування, вибір стилю, позиції та дистанції спілкування);

*комунікативно-організаційна* (організація уваги партнерів по спілкуванню, стимулювання їх комунікативної активності);

*комунікативно-виконавська* (діагноз комунікативної ситуації, в межах якої розгортається процес спілкування державних службовців, прогноз розвитку певної ситуації, який здійснюється за наперед осмисленою індивідуальною програмою спілкування)<sup>39</sup>.

Ці складові комунікативної компетентності державних службовців розкривають внутрішній (спілкування у межах власної професійної групи) та зовнішній (спілкування з громадськістю як основним суб'єктом отримання державно-управлінських послуг) комунікативний потенціал державного службовця. У повному обсязі цей потенціал розкривається через реалізацію державними службовцями взаємопов'язаних та відносно самостійних вмінь віднайти адекватну темі спілкування комунікативну структуру, яка відповідає меті спілкування та

<sup>39</sup> Євсюков О. П. Комунікативна компетентність державного службовця // Державне управління: Інвестиції: практика і досвід. №1. 2014. С.129-131.

вміння реалізувати комунікативний задум безпосередньо через спілкування.

У цьому аспекті йдеться про вміння реалізувати комунікативну техніку, спрямовану на налагодження емоційно-психологічної взаємодії між державними службовцями та громадськістю у процесі їх комунікативної взаємодії. Тобто йдеться про своєрідну саморегуляцію відносин між державними службовцями та громадськістю, яка вимагає паритетного володіння комунікативною компетентністю з боку цих двох суб'єктів. Такий контекст передбачає, що така обопільна комунікативна компетентність державних службовців і громадськості створює певне налаштування на спілкування між ними у відповідних комунікативних ситуаціях, унаслідок чого відбувається "переведення звичайних емоцій людини у тональність, яка відповідає змісту певної ситуації"<sup>40</sup>.

Отже, проведений нами структурно-функціональний аналіз комунікативної компетентності державних службовців як засобу професійного розвитку державних службовців дозволяє визначити її як стандартний параметр професійного розвитку державних службовців, що володіють характеристиками відповідних здібностей до прийняття рішень. На цій основі показано, що професійний розвиток державного службовця структурно залежить від його комунікативної компетенції, оскільки саме ця компетенція дає йому змогу створити органічне професійне середовище, яке дозволяє йому ефективно виконувати покладені на нього обов'язки. Визначено, що комунікативна компетентність не повинна суперечити особистісній та особистісній компетентності державного службовця. Він повинен володіти достатнім рівнем спеціальних та професійних знань, які допоможуть йому ефективно орієнтуватись у межах конкретної управлінської ситуації. Показано комунікативну компетентність як певний параметр односторонньої або багатосторонньої взаємодії у системі державного управління, який дозволяє розробити чіткі та узгоджені стандарти результативної діяльності відповідного органу державної влади.

---

<sup>40</sup> Нестеренко Л. Психологічні основи розвитку комунікативної компетентності державних службовців // Вісник НАДУ. 2004. № 3. С. 182–188.

## 2.3 Нормативно-правові засади формування компетентностей державних службовців

Важливою структурною складовою комунікаційної спроможності українських державних службовців є забезпечення інституціоналізації комунікаційних відносин органів державної влади та громадськості під час формування та реалізації публічної політики.

На сучасному етапі позитивних трансформаційних процесів у державі питання професійної (комунікативної) компетентності державних службовців розглядається у положеннях ст. 4 (принципи державної служби) Закону України "Про державну службу"<sup>41</sup>, де вказано про можливість відібрати на державну службу громадян, які найбільш повно відповідають цій сфері діяльності. Також, Закон України "Про державну службу" встановив вимоги деполітизації, професіоналізації державної служби, процедури вступу та припинення державної служби, затвердив вимоги щодо підготовки та підвищення професійного рівня державних службовців.

У Законі України "Про державну службу" визначено профілі професійної компетентності посади державної служби як комплексну характеристику цієї посади, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навиків, потрібних державному службовцю для виконання посадових обов'язків. А рівень професійної компетентності особи - це характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, вміннями й навиками. Крім того, у ст.48 "Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців" вказується, що:

1. Державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно.

2. Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством,

---

<sup>41</sup> Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань "Публічне управління та адміністрування", у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

3. Науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців здійснює Національна академія державного управління при Президентіві України - вищий навчальний заклад з особливими умовами навчання, які визначаються Кабінетом Міністрів України.

4. Керівник державної служби у межах витрат, передбачених на утримання відповідного державного органу, забезпечує організацію професійного навчання державних службовців, підвищення кваліфікації державних службовців на робочому місці або в інших установах (організаціях), а також має право відповідно до закону закуповувати послуги, необхідні для забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, у підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб.

5. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності.

6. Керівник державної служби забезпечує професійне навчання державних службовців, вперше призначених на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення.

7. На строк професійного навчання за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

8. З метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства.

На строк стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

9. У державних органах з метою ознайомлення з функціонуванням державної служби може здійснюватися стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, строком до шести місяців у порядку, визначеному керівником державної служби.

10. Порядок стажування державних службовців визначається центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Питання розвитку професійної, ефективної та прозорої державної служби є ключовим у програмі реформування системи підготовки кадрів для державної служби, підвищення кваліфікації державних службовців. Саме це і зумовлює необхідність пошуку нових, адекватних сучасним реаліям методологічних підходів та кадрових технологій у побудові державної служби.

У розпорядженні Кабінету міністрів від 21 липня 2021 р. № 831-р "Деякі питання реформування державного управління України" схвалено "Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки" де чітко піднімаються питання та набуття професійних компетентностей державними службовцями<sup>42</sup>. Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу, формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян, розбудова ефективних і підзвітних грома-

---

<sup>42</sup> Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

дянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави. І опір робиться саме на набуття службовцями професійних компетентностей з урахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Програма SIGMA).

На думку експертів SIGMA однією із рекомендацій для державних службовців країн Східної Європи щодо реформування системи публічної влади й формування інституційної вертикалі публічного управління є вивчати основні комунікаційні методи для роботи із засобами інформації та іншими каналами комунікації як механізм досягнення консенсусу та підтримки адміністративної реформи. Це доводить, що результативною складовою комунікативної компетентності державних службовців є передусім, їх здатність здійснювати відкриту та прозору практику публічного управління, виходячи із чого вони мають постійно і регулярно роз'яснювати цілі, завдання, принципи реалізації державної політики, висвітлювати діяльність органу державної влади, створювати зрозумілу систему внутрішніх зв'язків та компетенцій, відповідати на запити громади, бути відповідальними та підзвітними громадянам. Задля цього орган влади має вчасно надавати ту інформацію, яка допомагає розуміти процеси, що відбуваються у сфері відповідальності органу влади. Тому для забезпечення належного рівня ефективних комунікативних навичок державних службовців їхня комунікаційна діяльність має будуватися на певних принципах. У багатьох міжнародних документах з належного врядування йдеться про такі принципи: прозорість, відкритість, підзвітність, стратегічне планування, побудова партнерства, толерантність, об'єктивність, ефективність, реалістичне планування, актуальність, своєчасність, достовірність, доступність та зрозумілість, чітка цілеспрямованість.

Також намічається, що завданнями з реалізації "Стратегії реформування державного управління України" щодо конкурсу та відбору є оновлення процедури відбору в частині удосконалення оцінювання компетентностей кандидата. І це важливо, адже починаючи з 2018 року на державній службі впровадже-

но процеси управління результативністю. На підставі визначених завдань і ключових показників здійснюється щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Крім того, стратегією передбачається запровадження рамок компетентностей для різних професійних груп на державній службі відповідно до каталогу типових посад державної служби та критеріїв віднесення до таких посад<sup>43</sup>.

Не можна не згадати і про ряд нормативно-правових актів, які формують здатність здійснювати відкриту та прозору публічну комунікативну політику і відповідають за набуття професійних і в тому числі комунікативних навичок і компетенцій. Це Закони України: «Про інформацію», «Про електронний документ та електронний документообіг», «Про телекомунікації», «Про захист персональних даних», «Про державну таємницю», «Про правовий режим надзвичайного стану», «Про місцеві адміністрації», «Про місцеве самоврядування», «Про боротьбу з корупцією», «Про доступ до публічної інформації», які стали своєрідними регуляторами комунікативної політики для службовців.

Проте, визнаємо, що чинна законодавча база не повною мірою вирішує питання правової обґрунтованості та врегульованості кадрових процесів, вирішення як персонального, так і інституціонального конфлікту інтересів, соціального забезпечення персоналу, чіткості підходу і єдності до професійних компетентностей. Тому невідкладним є питання оновлення та розвитку нормативно-правової бази державної служби, як це й передбачено Стратегією реформування державного управління України для досягнення принципів належного врядування, що є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції.

---

<sup>43</sup> Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

## РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК І УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

### **3.1 Комунікативна культура, стиль і толерантність як важливі структурні компоненти розвитку комунікативної компетентності державного службовця**

Професійний розвиток державного службовця структурно залежить від його комунікативної компетенції, оскільки саме ця компетенція дає йому змогу створити органічне професійне середовище, яке дозволяє йому ефективно виконувати покладені на нього обов'язки. Визначено, що комунікативна компетентність не повинна суперечити особистісній компетентності державних службовців.

Одним із основних функціональних призначень державних службовців є забезпечення формування відповідних комунікативних правил і навичок у сфері державного управління, регулювання комунікативних взаємодій між суб'єктами управління державою, що значною мірою регулюються комунікативною культурою<sup>44</sup>.

Дослідник О.Бабич пропонує розуміти її як здатність до узгодження й співвіднесення своїх дій з іншими, прийняття та сприйнятливості іншого відбору й висунення аргументів, альтернативних пояснень, обговорення проблеми, розуміння й поважання думок інших і регулювання відносин задля створення спільності комунікації у досягненні єдиної мети діяльності<sup>45</sup>. Також комунікативна культура визначає потребу в іншому, у розширенні меж комунікацій, зіставленні точок зору, уміння стати на позицію контрагента, готовність до гнучкої тактової взаємодії з іншим, до рефлексивної діяльності, до проектування комунікативних умінь і застосуванню їх у новій ситуації.

Такий розгляд комунікативної культури ідентифікує її як структурний

---

<sup>44</sup> Крутій О. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія . Х. : Магістр, 2008. 236 с.

<sup>45</sup> Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник УАДУ. 2003. № 2. С. 449–456.

компонент професійної культури державних службовців, який пов'язаний із формуванням у них особистісно-професійних цінностей, що забезпечує ефективність конкретних комунікативних процесів у системі діяльності органів державної влади. Підтвердженням цього є думка Н.Сидоренко, який сутність комунікативної культури державного службовця вбачає у формуванні позиції особистості, яка проявляється в потребі взаємодії з іншими суб'єктами, цілісності й індивідуальності, творчому потенціалі людини та її здатності підтримувати комунікації, формувати доброзичливе ставлення до оточуючих суб'єктів державно-управлінської діяльності<sup>46</sup>. З огляду на це комунікативна культура розглядається як система внутрішніх ресурсів, які необхідні для створення ефективною комунікації у певній ситуації особистісної взаємодії. Тож наявність відповідного рівня комунікативної культури державного службовця передбачає, передусім, володіння «сукупністю спеціальних комунікативних якостей особистості, здібностей, знань, умінь, навичок, завдяки яким можна попередити виникнення певних труднощів і спрогнозувати результативність міжособистісної та професійної взаємодії в системі державного управління.

Саме тому ми акцентуємо увагу на розумінні комунікативної культури як структурного компоненту, передусім, професійної культури державних службовців. У такому контексті під нею на думку І. Чаплая доцільно розуміти два смислових аспекти<sup>47</sup>:

- систему принципів спілкування в середовищі публічного адміністрування, встановлений порядок здійснення комунікацій у сфері широких соціальних і професійних взаємин та контактів;
- систему знань про загальнолюдську і професійну мораль, й історію та практику, про стосунки між людьми у процесі державно-управлінських відносин, що покликана регулювати, заохочувати чи обмежувати поведінку суб'єктів цих відносин з метою мінімізації комунікативних протиріч, корегування індивідуальних інтересів і цілей із загальногруповими в широкому

<sup>46</sup> Сидоренко Н. С. Культура державного управління як вид культури (субкультура): структурний аналіз // Держава та регіони : наук.-виробн. журнал. 2009. № 4. С. 62–67.– (Серія “Державне управління”).

<sup>47</sup> Чаплай І. В. Комунікативна ефективність публічного управління // Теорія та практика державного управління 3(58)/2017. С.1-4

сенсі цього поняття.

З огляду на це, комунікативна компетентність державних службовців базується на їх комунікативній культурі, яка розкривається через відповідні параметри, до яких належать: творче мислення; культура мовних дій; культура спілкування та самоналаштування на спілкування та психоемоційну регуляцію поведінки людини; культура жестів та пластика рухів; культура сприйняття комунікативних дій партнера по спілкуванню; культура емоцій.

Комунікативна культура державних службовців включає врахування:

- особистісних психологічних особливостей, особливо соціальні навички, емпатія, рефлексія комунікативної діяльності, саморегуляція;
- характеристик мислення, а саме: відкритість, гнучкість, нестандартність асоціативного ряду і внутрішніх планів дій;
- соціальних установок, які стимулюють інтерес до процесу спілкування та співпраці, а не до результату.

Виходячи з того, що комунікативна культура є структурною складовою та функціональною умовою кар'єрного розвитку державних службовців, особливу увагу слід звернути на її функціональний вплив на формування професійної компетентності державних службовців. Будучи структурним компонентом професійної культури, комунікативна культура служить динамічному розвитку системи цінностей державних службовців, а формує динамічну систему професійних цінностей, що визначається умовами праці, вимогами соціального розвитку та національної функціональної ефективності. Отже, комунікативна культура, яка є структурною частиною професійної культури, включає:

- систему цінностей-регуляторів професійної діяльності (аксіологічний підхід);
- передумову, мету, спосіб, інструмент професійної діяльності, рівень самореалізації в ній. її результат і критерій оцінки (діяльнісний підхід);
- сукупність норм, способів і форм взаємодії, що містить кращі зразки й цінності поведінки;
- мету (культура діалогу), підґрунтя (взаєморозуміння), засіб регламентації

(культура професійного і повсякденного спілкування) комунікативних процесів;

- концентроване вираження особистості фахівця (особистісний підхід).

Це свідчить про те, що комунікативна культура є загальним комплексним поняттям, яке методично інтегрує різні комунікативні виміри та форми професійної діяльності державних службовців. Культурний фон комунікативної діяльності державних службовців загалом визначає належний рівень комунікативної компетентності та професійний рівень державних службовців, у тому числі - здатність формувати ефективний комунікативний простір, зокрема налагодження різноманітних форм взаємодії, стосунків, зв'язків, спілкування. Такий контекст відокремлює власне технічні аспекти комунікативної культури від аксіології, яка визначає відповідні параметри встановлення певних форм взаємодії, та аксіології, яка зосереджує увагу на морально-етичному змісті комунікативних взаємодій і надає їм справжнього гуманістичного змісту.

Щоб бути компетентними для виконання цих завдань, державні службовці повинні отримати комунікаційну освіту, володіти ефективними формами взаємодії з людьми, дотримуватись високих професійних морально-етичних стандартів. Це передбачає володіння певними комунікативними можливостями та здібностями, серед яких<sup>48</sup>:

- природні задатки (пластичність нервової системи, гарні репрезентативні системи переробки інформації (аудіальна, візуальна), темперамент (активність й емоційність) .
- знання правил спілкування, високий рівень розвитку комунікативних здібностей, стійкі способи й стилі комунікативної поведінки, обумовлені характерологічними особливостями: потреба у спілкуванні, комунікативна спрямованість (на себе, на інших, на завдання), схильності, морально-етичні цінності;
- адекватна самооцінка, саморегуляція.

---

<sup>48</sup> Хаджирадєва С. К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації О. : ОРІДУ НАДУ, 2005. 294 с.

Відтак, формування комунікативної культури як структурного компоненту комунікативної компетентності передбачає опанування не лише власне комунікативних, але й комплексних прийомів налагодження цілісної взаємодії між суб'єктами державно-управлінського процесу.

Основою формування комунікативної культури державних службовців є розвиток досвіду державно-громадського спілкування, який, своєю чергою, базується на знанні професійної мови, національної культури, синергії міжособистісного спілкування. Особливу увагу в цьому аспекті треба акцентувати на соціонормативних традиціях, які є своєрідним синтезом традиційних норм спілкування та способів формальної взаємодії державних службовців в умовах конкретної ситуації.

Аби між державними службовцями та громадськістю не відбулося комунікативного дисонансу, мають бути легітимізованими інтеріорізовані норми та цінності державно-громадської комунікації, враховуючи індивідуальні здібності державних службовців та їх вплив на розгортання відповідної комунікативної ситуації, яка враховує специфіку їх соціальних ролей (організатор комунікативного процесу, учасник комунікативного процесу) в ній. Тобто комунікативна культура як структурна складова комунікативної компетентності у такий спосіб, впливає на реалізацію відповідних державно-управлінських завдань, які впливають на динаміку відповідного комунікативного процесу взаємодії між державними службовцями та громадськістю. Для того, аби така динаміка мстила позитивну синергію, державні службовці мають володіти потенціалом реалізації комунікативної ерудиції у відповідній ситуації державно-громадської взаємодії, щодо реалізації відповідних рішень та персоніфікованої відповідальності за їх результативність.

Комунікативна культура формується в межах певного комунікативного простору, в межах якого унормованими є певні "коди ситуативного спілкування" та "відчуття допустимих імпровізацій" щодо застосування відповідних засобів налагодження комунікативної взаємодії на двох рівнях: між державними службовцями (в межах власної професійної групи) та між державними службо-

вцями та громадськістю<sup>49</sup>.

Отже, проведений нами аналіз комунікативної культури як структурної складової комунікативної компетентності дозволяє охарактеризувати її як неодмінну умову кар'єрного розвитку державного службовця, що передбачає формування системи комунікативних знань, навичок, досвіду, норм і цінностей, відповідно до якого комунікаційні взаємодії відбуваються на рівні державних службовців і суспільства, і є фактично інституційними взаємодіями в рамках системи державного управління.

Комунікативна культура формує відповідний комунікативний простір у сфері державного управління, визначає ціннісний стандарт соціального комунікативного спілкування та відповідно формує комунікативні норми державних службовців, оволодіння якими є структурною умовою їх кар'єрного розвитку.

Аналіз комунікативної компетентності як структурної складової професійного розвитку державного службовця передбачає детальний аналіз таких її функціональних елементів, як комунікативний стиль і комунікативна толерантність, які визначають різні частини комунікативних умінь та їх реалізацію у сфері державного управління.

Більшість науковців вважають, що реалізація комунікативної компетентності державних службовців досягається відповідними стилями спілкування. Під ним традиційно розуміється сукупність звичних для державного службовця способів і засобів установалення й підтримання контактів з оточуючими у різних формах взаємодії: бесідах, переговорах, дискусіях, суперечках, а також у різних ситуаціях спілкування — у виробленні ідей, прийнятті та формулюванні рішень, подоланні конфліктів<sup>50</sup>.

Такий контекст розуміння комунікативного стилю державного службовця має підстави стверджувати, що відповідно до рівня комунікативної компетенції формується комунікативний стиль державного службовця, який утворює відповідний простір і межах якого панує атмосфера відкритості чи закритості відпо-

---

<sup>49</sup> Сидоренко Н. С. Культура державного управління як вид культури (субкультура): структурний аналіз // Держава та регіони : наук.-виробн. журнал. 2009. № 4. С. 62–67. – (Серія “Державне управління”).

<sup>50</sup> Хаджирадева С. К. Діалогова комунікація: теорія та практика : навч. посіб. О.: ОРІДУ НАДУ, 2004. 224 с.

відної державно-управлінської інституції.

Стиль спілкування містить певну функціональну структуру, яка походить від функцій мови, серед яких: функція впливу, інформаційна функція, комунікативна функція.

Функціональна складова комунікативного стилю класифікується відповідно до певних критеріїв, а саме: залежно від форми прояву мови (усна або письмова), від виду мовлення (монологічний або діалогічний), від способу спілкування (масовий або індивідуальний), від тону або регістру мови (високий, нейтральний, знижений). Т.Федорів доводить, що диференціальними ознаками для визначення комунікативних стилів є базові антиномії: емоційність/не емоційність, спонтанність/не спонтанність, нормативність/не нормативність<sup>51</sup>. Такий контекст розуміння комунікативного стилю є своєрідною характеристикою дискурсу, який враховує такі складові комунікативної взаємодії як: комунікативна дистанція, ступінь вираження певного смислового наповнення, складність соціальних інститутів, що впливають на розгортання комунікативного процесу у сфері публічного управління, регістр самого спілкування.

Саме тому, ідентифікуючи сутність комунікативного стилю І. Сокіл вказав на необхідність урахування способів і тональностей спілкування, які визначають відповідну індивідуально-типологічну основу комунікативної взаємодії між людьми. При цьому під способом спілкування він розуміє мову в усій різноманітності породжуваних нею текстів та режимів взаємодії комунікації<sup>52</sup>.

З огляду на це комунікативний стиль державних службовців відображає наявні в суспільстві вербальні, невербальні та паравербальні засоби організації міжкомунікативної взаємодії у процесі реалізації відповідних функцій у сфері публічного управління. Під комунікативним стилем розуміємо домінуючу манеру спілкування, яка проявляється в більшості комунікативних ситуацій, що формуються у процесі реалізації відповідних державно-управлінських функцій.

На підставі можна конкретизувати набір релевантних складових, що роз-

<sup>51</sup> Федорів Т.В. Комунікативна компетентність і параметри. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/4/05.pdf>

<sup>52</sup> Сокіл І. А. Співвідношення понять комунікації і спілкування // Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції «Особистість–слово–соціум». 11-12 квітня 2007 г. Минск: Паркусплюс, 2007. 61 с.

вивають комунікативний стиль державних службовців, серед яких:

- розуміння, коли саме говорити, що говорити;
- знання типових мовних формул;
- правила ввічливості;
- загальна організація дискурсу;
- найпоширеніший тип адресата (аудиторія) і характер соціуму;
- особливості вербальної агресії та допустимі засоби іронії.

Такий контекст розуміння комунікативного стилю вказує на його семантичні й прагматичні індикатори, які розкриваються через відповідні характеристики комунікативної діяльності, зокрема багатослівність або лаконічність, інтенсивність або розслабленість мови, фактична або аналітична спрямованість висловлювання, песимістична або оптимістична тональність дискурсу в процесі подання відповідної інформації.

Аналізуючи комунікативний стиль як структурну складову комунікативної компетентності державних службовців, доцільно враховувати і специфіку його формування в межах різних міжкультурних традицій. У даному відношенні йдеться про засвоєння державним службовцем певної комунікативної стилістики відповідного органу державної влади. Виходячи із цього, засвоєння й опанування відповідних комунікативних навичок є важливим у такій послідовності:

- по-перше, вивчення основ доречної комунікативної поведінки, правил і норм для специфічних ситуативних контекстів спілкування;
- по-друге, оволодіння необхідними способами діяльності, що забезпечують досягнення поставлених цілей і реалізацію своїх потреб;
- по-третє, засвоєння вербальних комунікативних стилів, що дозволяють виявляти себе компетентним комунікатором у межах різних побутових та інституційних дискурсів, реалізуюся при цьому свої комунікативні інтенції.

Отже, проведений нами аналіз комунікативного стилю як структурної складової розвитку комунікативної компетентності державних службовців дозволяє визначити його як сукупність усталених, індивідуальних видів комуніка-

тивної діяльності людини, спрямованих на комунікативну взаємодію.

Через комунікативний стиль екстраполюється соціальний інтерес до відповідної проблематики, відповідно до чого розгортається й ступінь її актуалізації в межах суспільства, а відтак артикулюються установки комунікативної взаємодії між людьми. Відповідно до комунікативного стилю державних службовців формуються відповідні поведінкові реакції, актуальність яких залежить від відповідного рівня їхньої комунікативної компетентності, а також забезпечується відповідний рівень аргументації комунікативної ситуації.

Однією з функціональних вимог до здійснення професійного розвитку державних службовців є їхня комунікативна толерантність, що свідчить про зростання професійних вимог до їх діяльності з огляду на доцільність ведення діалогу з різними суспільними групами та спілкування в межах службових обов'язків органів державної виконавчої влади для забезпечення ефективного виконання покладених на них завдань.

Виходячи з цього, кар'єрний розвиток державних службовців вимагає від них уміння ефективно спілкуватися один з одним, працювати в команді, впроваджувати ефективні форми спілкування та взаємодії з колегами та громадянами, враховуючи комунікативні особливості кожної особистості та безпосередньо з урахуванням їх комунікативних здібностей. Йдеться про готовність терпіти відповідні соціокультурні та комунікативні відмінності людей, а також окремі національні традиції інших країн<sup>53</sup>.

Комунікативна толерантність тут постає у ролі структурної характеристики ефективного спілкування між людьми, налагодження міжособистісних і міжгрупових відносин, професійного становлення людини у різних сферах суспільного життя. Виходячи із цього, комунікативну толерантність визначаємо як структурну складову розвитку професійної компетентності державних службовців. Саме тому ідентифікує комунікативну толерантність як феномен міжособистісного спілкування, в процесі якого людина виявляє свою здатність терпимо ставитися до індивідуально-типологічних особливостей комунікації з інши-

---

<sup>53</sup> Cameron, K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Reading, Mass. : Addison-Wesley Prentice Hall, 1999. XVIII. 221 p.

ми людьми, сприймаючи їх такими, якими вони є насправді. Йдеться про здатність протистояти несприятливим зовнішнім впливам, що дозволяє проаналізувати саму якість особистості, залежно від того, наскільки вона володіє вмінням правильно вибудовувати комунікативну взаємодію.

Це також свідчить, що державний службовець, володіючи комунікативною толерантністю, демонструє високу стійкість до різного роду стресових ситуацій, збереження емоційної стабільності та психологічного комфорту. Тому толерантність, як комунікативна характеристика особистості, є одним із структурних компонентів її кар'єрного розвитку.

На думку С. Яценко державний службовець, який володіє комунікативною толерантністю гарантує реалізацію таких професійних якостей як сталість, довірливість та здатність спокійно, виважено без роздратованості приймати індивідуальність інших людей, будь-то колеги чи громадяни<sup>54</sup>. Виходячи із цього, комунікативна толерантність, аби гарантувати високу організаційну ефективність діяльності державного службовця, має бути його високорозвиненою та сталою якістю.

Дослідник В.Дрешпак комунікативну толерантність розглядає як свідоме припущення суб'єктом чого-небудь, що ним не схвалюється, як добровільне утримання від вчинення перешкоди іншому за умови, що у нього є можливість висловити йому супротив, є влада завадити вільному самовираженню іншого<sup>55</sup>. Це свідчить про те, що як структурна складова професійного становлення державних службовців комунікативна толерантність передбачає розвиток таких особистісних якостей, як характер, моральність, інтелект.

З огляду на це наявність комунікативної толерантності як умови кар'єрного розвитку державних службовців є проявом самовладання та самоконтролю, а також реалізації внутрішньої гармонії. Цей контекст розуміння комунікативної толерантності державних службовців у структурах, що забезпечують їх професійний розвиток, передбачає запровадження відповідних їм механізмів, як здат-

<sup>54</sup> Яценко С.С. Шляхи підвищення комунікативної компетентності державних службовців URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/3/03.pdf>

<sup>55</sup> Дрешпак В.М. Комунікації у публічному управлінні: навч.посіб. Дніпропетровськ.:ДРУДК НАДУ, 2015. с. 168.

ність індивіда до гальмування, утримання негативних реакцій, здатність адекватно оцінити значущість ситуації та переоцінити її з урахуванням точки зору партнера, тобто готовність до перебудови неадекватних установок. Це свідчить про те, що комунікативна толерантність державних службовців є структурною умовою встановлення дружніх і компромісних стосунків з партнерами, посилення ефекту ефективної співпраці між ними.

Тому ми аналізуємо комунікативну толерантність як структурну складову розвитку професійної компетентності державних службовців, дозволяючи виділити її як окрему рису ставлення до людей, що свідчить про сприйняття ними відповідних комунікативних станів, якостей і компетенцій, рівень толерантності і формується на основі виховання, типу спілкування і типу особистості, стилю мислення, культури, цінностей, потреб, інтересів, установок, темпераменту, звичок, рівня емоційності.

### **3.2 Шляхи удосконалення комунікативної компетентності державних службовців**

Результативність комунікативної компетентності державних службовців залежить від ефективності запровадження відповідних методик її вдосконалення, які тим самим слугують внутрішній збалансованості організаційної структури у системі державного управління. При цьому надзвичайно важливо врахувати і той факт, що особливою структурною умовою високого рівня професійної комунікативної компетентності державних службовців є надзвичайно тривалий процес її розвитку.

Це висуває особливі вимоги до них, коли акцент робиться на розвитку особистих здібностей, вміння самостійно працювати з інформацією, постійно оновлювати свої знання. Такий підхід також підтверджується тим фактом, що функціонування системи державного управління та демократизація відповідних

процесів залежать від розвитку комунікації<sup>56</sup>. При цьому, особливо важливим є врахування сучасних методів удосконалення комунікативної компетентності державних службовців, як структурної складової їх професійного розвитку, що має сприяти розвитку знань про сутність і закономірності діяльності державного службовця; методи, структури та механізми державного управління, принципи організації діяльності, технології ділової комунікації, принципи пошуку найкращих методів ділової комунікації та стилю державного управління, підбір висококваліфікованих кадрів, реформування системи підготовки та перепідготовки кадрів.

Говорячи про вдосконалення комунікативної компетентності, насамперед слід розуміти саморозвиток і самовдосконалення людини в процесі комунікативної діяльності відповідно до її комунікативних навичок. Тому якісний державний службовець повинен мати високий рівень діагностики своєї комунікативної компетентності, включаючи самоаналіз і самодіагностику<sup>57</sup>.

Діагностика комунікативної компетентності державних службовців має включати оцінку їх інформаційної компетентності та відповідну корекцію інформаційної поведінки. Виходячи з цього, ті державні службовці, котрі в процесі професійної підготовки та набуття професійного досвіду брали участь у різноманітних формах спілкування, набули відповідного вміння правильно налагоджувати міжособистісне спілкування в рамках конкретних ситуацій спілкування. Тому основним функціональним призначенням державних службовців у сфері практики державного управління завжди має бути управління відповідними комунікативними ситуаціями, які надають їм можливість налагодити ефективну та повноцінну взаємодію. На цій основі в процесі зіставлення різних комунікативних стилів і позицій відбувається перевірка індивідуальної комунікативної поведінки та розгортання відповідних комунікативних ситуацій. Йдеться про здатність функціонально коригувати відповідну поведінку суб'єктів державного управління.

<sup>56</sup> Крутій О. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія . Х. : Магістр, 2008. 236 с.

<sup>57</sup> Грузинська І.В. Розвиток комунікативних здібностей державних службовців - запорука ефективного управління Демократичне врядування: наука, освіта, практика. К., 2009. Т. 3. С. 39-41.

У контексті розробки відповідної методики вдосконалення комунікативної компетентності рекомендовано виходити з необхідності формування комплексного та універсального комплексу знань, а саме здатності державних службовців здійснювати комунікативну діяльність, яка, як правило, залежить від якості освіти.

Таке розуміння підходів до підвищення комунікативної компетентності державних службовців передусім передбачає їх підготовленість до набуття комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних для вирішення практичних завдань у системі державного управління. Мається на увазі своєрідна готовність державних службовців до реалізації ключових компетенцій в інтелектуальній, суспільно-політичній, комунікативній та інформаційній сферах.

На нашу думку, вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців стосується розвитку відповідного їх компетентнісного переліку, який включає:

- соціальні компетенції (здатність взяти на себе відповідальність у прийнятті професійних рішень, корпоративність; прояв толерантності до різних культур);
- когнітивні компетенції (готовність і здатність самостійно здобувати нові знання та вміння, реалізовувати свій особистий потенціал);
- соціально-інформаційні компетенції (володіння інформаційними технологіями і здатність сприймати критику в джерелах соціальної інформації);
- спеціальні компетенції (підготовленість до виконання професійних функцій); комунікативні компетенції (володіння технологіями спілкування, в тому числі комп'ютерного).

У рамках формування методики вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців рекомендується розпочати з розуміння структурних умов, необхідних для професійної підготовки державних службовців, про які йшлося вище. Ця методика має враховувати відповідні фактори, що впливають на структурні зміни здатності державних службовців до професійної діяльності, зокрема:

- зростання вимог з боку держави до професійних якостей державних службовців;
- зміна потреб та можливостей сучасної системи підготовки державних службовців відповідно до вимог постмодерного суспільства (йдеться про новий контекст призначення освіти як необхідної умови розвитку);
- практичних здібностей (вмінь, необхідних людині для досягнення успіху в особистому та професійному житті);
- перетворення комунікації на єдину функціональну умову розвитку сучасного суспільства, яка забезпечує вироблення єдиної стратегії взаємодії людей.

В системі публічного управління комунікативна компетентність державних службовців є стратегічною умовою досягнення результативності його функціонування, оскільки завдяки високій здатності державних службовців здійснювати вибір, аналіз та систематизацію інформації, забезпечується необхідний рівень взаємодії між всіма суб'єктами системи публічного управління.

Це демонструє можливість встановлення конструктивного підходу організації у сфері державного управління, з метою забезпечення ефективності діяльності державної служби, яка залежить від ефективних методів підвищення комунікативної компетентності. Тому комунікативна компетентність як необхідна умова ефективності системи державного управління є стратегічною умовою реалізації професійних інтересів державних службовців, оскільки дає їм змогу професійно розвивати комунікативні взаємодії зі своїми партнерами. З огляду на це, підхід до вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців спрямований на запровадження ефективної стратегії побудови професійного спілкування на двох рівнях, державний службовець - державний службовець, державний службовець - громадянин. І тут важливою якістю професійної компетентності державних службовців є підвищена мовна відповідальність, за якої мовна дія стає важливим інструментом їх діяльності<sup>58</sup>.

Для покращення комунікаційних здібностей державних службовців необ-

---

<sup>58</sup> Демедишина Н. Роль комунікативного аспекту в професійній діяльності державних службовців. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. К., 2007. Вип. 2. С. 97-105.

хідно встановити ефективну форму професійного спілкування, у якій відбувається обмін інформацією, професійним досвідом та ідеями професійної важливості для досягнення професійних цілей. Виходячи з цього, вдосконалення комунікативної компетентності передбачає реалізацію максимальної ефективності комунікативної взаємодії між різними суб'єктами систем державного управління.

Це свідчить про те, що досконала комунікативна компетентність як багаторівневе явище включає такі основні компоненти, які визначають показники її результативності, серед яких: комунікабельність (здатність отримувати задоволення від процесу комунікації); соціальна спорідненість (бажання перебувати в суспільстві, серед інших людей); альтруїстичні тенденції.

Досконалість комунікативної компетентності характеризує високий рівень професійної готовності державних службовців щодо здійснення комунікативної діяльності. На підставі цього можна ідентифікувати відповідні критерії досконалості комунікативної компетентності державних службовців, до яких належить:

- наявність стійкої потреби в систематичному спілкуванні з людьми в найрізноманітніших сферах;
- органічна взаємодія загальнолюдських і професійних показників товариєвості;
- емоційний добробут на всіх етапах спілкування;
- продуктивний вплив здібностей на здійснення професійної комунікації;
- наявність здібностей до здійснення педагогічної комунікації;
- наявність комунікативних навичок і умінь.

На нашу думку, будь-який метод підвищення комунікативної компетентності державних службовців, насамперед, має бути пов'язаний із формуванням повного набору комунікативних навичок, серед яких: а) слухати; б) підтримувати діалог; в) змінювати тему за необхідності; г) знаходити правильне й органічне спілкування зі своїм комунікаційним партнером. У сфері налагодження процесу взаєморозуміння особливу увагу доцільно приділити невербальним за-

собам спілкування, які є одним із рівнів комунікативної компетентності і включають такі форми, як кінетика, паралінгвістика, проксемика, візуальне спілкування, кожен із яких має власну знакову систему налагодження та реалізації комунікативного процесу у сфері державного управління. Вербальні засоби комунікації, які базуються на використанні людської мови, є універсальним засобом налагодження взаємодії між державними службовцями та громадянами, оскільки забезпечують високий рівень спільності між суб'єктами державно-управлінської діяльності щодо розуміння та оцінки відповідної ситуації.

Тому у вітчизняній системі практики державного управління необхідно стандартизувати та висунути державним службовцям відповідні комунікативні навички, оскільки це дозволяє їм ефективно виконувати свої професійні функції в умовах формально-рольового спілкування та неформального спілкування<sup>59</sup>. При цьому також варто відзначити, що наявність комунікативних вмінь державних службовців залежить від їх здатності успішно реалізовувати на практиці свої професійні знання.

Аналізуючи різні технологічні практики вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців, на особливу увагу заслуговує підхід, в межах якого різними дослідниками запропоновано такі основні методичні прийоми, серед яких:

- розвиток конкуренції та свободи особистості, що базується на розширенні форм застосування сучасних інформаційних технологій, що тим самим вимагає формування нової якості управлінського персоналу;
- запровадження нової демократичної адміністративної культури, яка передбачатиме запровадження новітніх комунікативних форм взаємодії із громадянами;
- застосування як вертикальних, так і горизонтальних комунікацій, які гарантуватимуть системно-комунікативну взаємодію як по горизонталі, так і по вертикалі основних суб'єктів системи державного управління;

---

<sup>59</sup> Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців // Вісник державної служби України. 2005. № 2. С. 32–36.

- приборкування некомпетентності та безвідповідальності державних службовців, що слугуватиме попередженню відповідних кризових явищ у системі державного управління;
- впровадження віртуальних комунікативних тренажерів у практику державного управління, що сприятиме ситуаційно-функціональній активності як індивідуума й ієрархії, так і всього суспільства;
- формування та розвиток системи професійного навчання державних службовців, що базується на усвідомленні духовної єдності всіх людей на міжособистісних контактах між ними, за допомогою яких реалізуються ділові відносини між службовцями;
- використання прийомів, які слугуватимуть активному залученню державних службовців до навчального процесу та реалізації результативної практики розвитку їх комунікативних здібностей шляхом навчання протягом всього життя;
- розвиток позитивних комунікативних якостей управлінців, серед яких: порядність, справедливість, обов'язковість, повага до людей, гнучкість у стосунках, вимогливість до підлеглих, впевненість у собі, тактовність, доброзичливість, товариськість, відсутність дріб'язковості, врахування індивідуальних особливостей підлеглих, самокритичність, толерантність, вимогливість до себе;
- навчання державних службовців вмінню вести переговори та переконувати співрозмовника по горизонталі чи по вертикалі, що передбачає набуття ними відповідних вмінь, які забезпечують розвиток ділової комунікації у формі ведення переговорів та переконання співрозмовників;
- розвиток ділової комунікації, яка забезпечує формування ефективних управлінських відносин у сфері державної служби, що слугує стратегічною умовою ефективної реалізації цілей державного управління, а також є показником цивілізованості системи державної служби в цілому.

Отже, аналіз методів удосконалення комунікативної компетентності державних службовців дає змогу систематизувати основні технічні методи, які до-

зволяють розвивати комунікативні навички, використовувати мовні засоби різними мовами, комунікативно спілкуватися в ситуації для встановлення різних типів взаємодії, а також уміння її оцінювати та аналізувати, оцінювати свій комунікативний потенціал і приймати правильні рішення. Відповідні методи та прийоми вдосконалення комунікативної компетентності насамперед спрямовані на забезпечення конкретних результатів у сфері державного управління шляхом створення інтенсивних, соціально мобільних форм комунікативної взаємодії між усіма дисциплінами у сфері державного управління. Це свідчить про те, що лише комунікативна компетентність є важливою структурною умовою для державних службовців державного управління для досягнення необхідних професійних результатів.

Таким чином, комунікативна компетентність державних службовців має свою специфіку, на відміну від інших професійних груп, яка включає володіння комунікативними вміннями та навиками, які корелюються із запитами громадянського суспільства, відповідають його нормативам, звичаям та традиціям реалізації комунікативних засобів надання якісних державно-управлінських послуг. Це передбачає формування таких комунікативних здібностей, знань та вмінь, які синтезуються у відповідний перелік здатності державних службовців:

- прогнозування комунікативної ситуації, в межах якої здійснюється діяльність державно-управлінських інституцій;
- управління комунікативними процесами в межах відповідної державно-управлінської ситуації;
- реалізація інтегральних якостей (відповідність певним правилам та вимогам), забезпечення відкритості та прозорості діяльності державно-управлінських інституцій;

З огляду на це, комунікативна компетентність державних службовців базується на дотриманні певних правил та вимог, до яких належить:

- правило повідомлення інформації, якщо вона зрозуміла та підтверджена суб'єктом комунікації;
- правило постійної готовності до розуміння, яке слугує доланню семантич-

них, особистісних та професійних бар'єрів, які перешкоджають адекватному розумінню відповідних повідомлень;

- правило конкретності, яке вимагає уникати невизначеності та двозначності використання семантичних формул притаманних для вузькоспеціалізованого розуміння державно-управлінських проблем та інструментів їх вирішення;
- правило контролю за невербальними сигналами, що передбачає здійснення контролю не лише над мовою на змістом повідомлень, але й контроль за його формою подачі;
- правило "власної неправоти", передбачає необхідність гіпотетичного припущення неправомірності точки зору, яка висловлюється суб'єктом мовлення;
- правило відкритості, що передбачає готовність суб'єкта мовлення до перегляду власної точки зору на основі з'ясування нових фактів та максимального врахування позиції опонента;
- правило активного та конструктивного слухання - слугує налагодженню конструктивної взаємодії між державним службовцем та громадянином у контексті реалізації відповідних соціальних функцій та досягненню взаєморозуміння між ними.

У рамках нашого дослідження особливу увагу слід приділити також аналізу негативних тенденцій у розвитку системи комунікаційного забезпечення державних службовців в Україні. Головним чинником поширення цієї тенденції є не технічний, а технологічний характер інформатизації системи державного управління, що перешкоджає процесу її оптимізації. Часто інформаційна компетентність державних службовців пов'язана з технічним оснащенням їх діяльності, а якщо цього рівня компетентності недостатньо, то саме оснащення є незначним, що призводить до спрощення роботи.

Саме тому, на думку переважної більшості експертів, проблеми інформаційного розвитку органів публічної влади в Україні фактично лежать в площині, пов'язаній з неготовністю до запровадження інноваційних методів роботи

частини персоналу державної служби, що безпосередньо пов'язується із відсутністю жорстких вимог щодо обов'язкового опанування в необхідній мірі інформаційних технологій<sup>60</sup>. Значна частина державних службовців сьогодні ігнорують, а часом штучно стримують використання інформаційних технологій у своїй професійній діяльності. Це безпосередньо свідчить про те, що відсутність належного рівня комунікативної компетентності державних службовців в Україні є стримуючим фактором інноваційного розвитку сфери її публічного управління.

Особливу увагу слід приділити запровадженню інноваційних інструментів у контексті забезпечення розвитку структури потенціалу державної служби. Це має йти безпосередньо з набуттям державними службовцями необхідних інформаційних знань і навичок, які вони повинні отримати в процесі професійного навчання і програми професійного навчання державних службовців потребують термінового перегляду та принципового оновлення їх змісту.

Таким чином формування, розвиток і удосконалення комунікативної компетентності державних службовців включає перелік принципових напрямків щодо гармонізації їх взаємовідносин із суспільством як суб'єктом отримання державно-управлінських послуг. Йдеться про практику розвитку комунікативної компетентності, яка базується на оволодінні певними видами спілкування, що характеризують певні форми дистанціювання між державними службовцями та громадянами, до яких, належать: службово-ділове, рольове та інтимно-особистісне. Саме ці види спілкування визначають певні форми комунікативної довіри між державним службовцем та громадянином у межах реалізації типових службових функцій. В цьому аспекті комунікативна компетентність вказує на готовність та вміння будувати контакт на різній психологічній дистанції - від відсторонення до близькості.

З огляду на це, державний службовець, володіючи комунікативною компе-

---

<sup>60</sup> Гончарова Т. Європейська інновативна комунікаційна парадигма як теоретико-методологічна основа вирішення прикладних проблем організації інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матеріали наук,- практ. Семінару (м. Дніпропетровськ. 19 квіт. 2013 р.). Д. 2013. С. 18-24.

тентністю, має демонструвати інерційність позиції у певній ситуації, яка дає змогу йому адекватно приєднатись до комунікативного спектру, включаючи відповідну гнучкість та принциповість у відстоювання власної думки і врахування комунікативного інтересу протилежної сторони.

У контексті аналізу особливостей формування комунікативної компетентності державних службовців доцільно враховувати результативність відповідних рівнів їх спілкування із суспільством. До таких рівнів традиційно належать: комунікативний, інтерактивний та перцептивний, які визначають певні види компетентності державних службовців у спілкуванні із суспільством. У своїй сукупності ці види спрямовані на увиразнення багатої різноманітної палітри психологічних позицій, засобів, які слугують самовиразу комунікативний позицій між державними службовцями та громадськістю. Водночас доцільно враховувати і той факт, що через комунікативну компетентність державні службовці реалізують свою суб'єктність, яка проявляється через їх здатність прогнозування відповідних комунікативних дій та процесів, програмування стратегій обміну інформацією з акцентуацією на абсолютизацію інтересів та потреб громадян та управління відповідними комунікативними процесами в межах певної управлінської ситуації, аби забезпечити її розвиток.

## ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Аналіз наукових праць засвідчує, що професійна компетентність найчастіше розглядається як система знань та умінь, які визначають ефективність професійної діяльності, як індивідуальна характеристика рівня відповідності вимогам професії, як психічний стан, який дає змогу діяти самостійно і відповідально та як оволодіння людиною здібностями і вміннями виконувати певні трудові функції, як важливий складник професіоналізму та як підструктура професійно зумовленої структури особистості. Професійно компетентна особистість - це фахівець, який має достатні професійні знання, уміння, навички, професійну зацікавленість, професійний інтерес та здібності, професійні підхід та ставлення до своєї праці і здатний ефективно реалізовувати професійну діяльність та передбачати її наслідки.

2. Комунікативна компетентність базується на індивідуально-особистісних якостях людини, включаючи її соціально-культурний та історичний досвід спілкування між людьми і слугує залученню та підтриманню уваги партнера у процесі спілкування, використанню універсального механізму зворотного зв'язку з метою уточнення розуміння ситуації, слів, відчуттів та логіки співрозмовника, забезпеченню авторитетності інформації та її носія для співрозмовника.

Комунікативна компетентність містить компетентність вхідної комунікації (сприйняття, рецепції) та компетентність вихідної комунікації (передачі, продукування). Це ділення, на перший погляд, розриває цілісний процес спілкування, але за такого ділення чіткими є структурні компоненти компетенцій (навички, знання, особисті якості тощо).

3. Під комунікацією розуміємо соціально обумовлений процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного та масового спілкування за різними каналами за допомогою доступних комунікативних засобів. У процесі комунікації реалізуються функції управління, інформаційна, емоційна (така, що викликає емоції) і фактологічна (пов'язана зі встановленням зв'язків)

спілкування. Головна мета комунікаційного процесу — забезпечити розуміння інформації, яка є предметом комунікації, повідомлення.

Комунікаційна діяльність у державному управлінні включає обмін інформацією, спрямований на виконання функцій державного управління та забезпечується комунікаційною підсистемою державного управління. По суті, комунікаційна підсистема державного управління включає суб'єкти взаємодії, інформаційні зв'язки та управлінські відносини, процес взаємодії між суб'єктами управління та з іншими публічними інститутами. Він також включає інфраструктуру для забезпечення створення, передачі, пошуку та отримання управлінської інформації, інформації, яка циркулює в системі та використовується для забезпечення управлінської взаємодії та впливу.

4. Комунікативна компетентність державних службовців обумовлюється психологічними знаннями, соціальними установками, вміннями, досвідом у сфері міжособистісного та міжгрупового спілкування і характеризує належний рівень здатності особистості управлінця ефективно взаємодіяти з іншими.

Комунікативна компетентність державних службовців - це система внутрішніх особистісних ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації у сфері взаємодії органів державної влади та громадськості. Це передбачає розвиток певної інваріантності комунікативних характеристик, які розкривають компетентність державних службовців у процесі спілкування, що мають чітку історичну, соціальну та культурну детермінованість. Вона спрямована на забезпечення взаєморозуміння із громадянами у процесі надання державно-управлінських послуг. Процес взаєморозуміння здійснюється за допомогою відповідних нових систем (обумовлених розвитком сучасних інформаційних технологій), відмінних між собою лише варіацією (переважанням) вербальних (мовна знакова система) та невербальних (немовна знакова система) засобів спілкування державних службовців із громадянами.

5. Важливою структурною складовою комунікаційної спроможності українських державних службовців є забезпечення інституціоналізації комунікаційних відносин органів державної влади та громадськості під час формування та

реалізації публічної політики. На сучасному етапі позитивних трансформаційних процесів у державі питання професійної (комунікативної) компетентності державних службовців розглядається у положеннях Закону України "Про державну службу", у розпорядженні Кабінету міністрів від 21 липня 2021 р. № 831-р "Деякі питання реформування державного управління України" де схвалено "Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки", Законах України: «Про інформацію», «Про електронний документ та електронний документообіг», «Про телекомунікації», «Про захист персональних даних», «Про державну таємницю», «Про правовий режим надзвичайного стану», «Про місцеві адміністрації», «Про місцеве самоврядування», «Про боротьбу з корупцією», «Про доступ до публічної інформації», які стали своєрідними регуляторами комунікативної політики для службовців.

6. Комунікативна культура є структурна складова комунікативної компетентності дозволяє охарактеризувати її як неодмінну умову кар'єрного розвитку державного службовця, що передбачає формування системи комунікативних знань, навичок, досвіду, норм і цінностей, відповідно до якого комунікаційні взаємодії відбуваються на рівні державних службовців і суспільства, і є фактично інституційними взаємодіями в рамках системи державного управління. Комунікативна культура формує відповідний комунікативний простір у сфері державного управління, визначає ціннісний стандарт соціального комунікативного спілкування та відповідно формує комунікативні норми державних службовців, оволодіння якими є структурною умовою їх кар'єрного розвитку.

Комунікативний стиль також є як структурною складовою розвитку комунікативної компетентності державних службовців що представляє собою сукупність усталених, індивідуальних видів комунікативної діяльності людини, спрямованих на комунікативну взаємодію. Через комунікативний стиль екстраполюється соціальний інтерес до відповідної проблематики, відповідно до чого розгортається й ступінь її актуалізації в межах суспільства, а відтак артикулюються установки комунікативної взаємодії між людьми. Відповідно до комунікативного стилю державних службовців формуються відповідні поведінко-

ві реакції, актуальність яких залежить від відповідного рівня їхньої комунікативної компетентності, а також забезпечується відповідний рівень аргументації комунікативної ситуації.

Комунікативна толерантність є важливим феноменом міжособистісного спілкування, в процесі якого людина виявляє свою здатність терпимо ставитися до індивідуально-типологічних особливостей комунікації з іншими людьми, сприймаючи їх такими, якими вони є насправді. Йдеться про здатність протистояти несприятливим зовнішнім впливам, що дозволяє проаналізувати саму якість особистості, залежно від того, наскільки вона володіє вмінням правильно вибудовувати комунікативну взаємодію. Державний службовець, володіючи комунікативною толерантністю, демонструє високу стійкість до різного роду стресових ситуацій, збереження емоційної стабільності та психологічного комфорту. Тому толерантність, як комунікативна характеристика особистості, є одним із структурних компонентів її кар'єрного розвитку.

7. Результативність комунікативної компетентності державних службовців залежить від ефективності запровадження відповідних методик її вдосконалення, які тим самим слугують внутрішній збалансованості організаційної структури у системі державного управління. При цьому надзвичайно важливо враховувати і той факт, що особливою структурною умовою високого рівня професійної комунікативної компетентності державних службовців є надзвичайно тривалий процес її розвитку.

Удосконалення комунікативної компетентності державних службовців, як структурної складової їх професійного розвитку, має сприяти розвитку знань про сутність і закономірності діяльності державного службовця; методи, структури та механізми державного управління, принципи організації діяльності, технології ділової комунікації, принципи пошуку найкращих методів ділової комунікації та стилю державного управління, підбір висококваліфікованих кадрів, реформування системи підготовки та перепідготовки кадрів.

підвищення комунікативної компетентності державних службовців передусім передбачає їх підготовленість до набуття комунікативних знань, умінь і

навичок, необхідних для вирішення практичних завдань у системі державного управління. Мається на увазі своєрідна готовність державних службовців до реалізації ключових компетенцій в інтелектуальній, суспільно-політичній, комунікативній та інформаційній сферах.

Для покращення комунікаційних здібностей державних службовців необхідно встановити ефективну форму професійного спілкування, у якій відбувається обмін інформацією, професійним досвідом та ідеями професійної важливості для досягнення професійних цілей. Виходячи з цього, вдосконалення комунікативної компетентності передбачає реалізацію максимальної ефективності комунікативної взаємодії між різними суб'єктами систем державного управління.

Таким чином, комунікативна компетентність державних службовців має свою специфіку, на відміну від інших професійних груп, яка включає володіння комунікативними вміннями та навиками, які корелюються із запитам громадянського суспільства, відповідають його нормативам, звичаям та традиціям реалізації комунікативних засобів надання якісних державно-управлінських послуг. Це передбачає формування таких комунікативних здібностей, знань та вмінь, які синтезуються у відповідний перелік здатності державних службовців:

- прогнозування комунікативної ситуації, в межах якої здійснюється діяльність державно-управлінських інституцій;
- управління комунікативними процесами в межах відповідної державно-управлінської ситуації;
- реалізація інтегральних якостей (відповідність певним правилам та вимогам), забезпечення відкритості та прозорості діяльності державно-управлінських інституцій;

З огляду на це, комунікативна компетентність державних службовців базується на дотриманні певних правил та вимог, до яких належить:

- правило повідомлення інформації, якщо вона зрозуміла та підтверджена суб'єктом комунікації;
- правило постійної готовності до розуміння, яке слугує доланню семантич-

них, особистісних та професійних бар'єрів, які перешкоджають адекватному розумінню відповідних повідомлень;

- правило конкретності, яке вимагає уникати невизначеності та двозначності використання семантичних формул притаманних для вузькоспеціалізованого розуміння державно-управлінських проблем та інструментів їх вирішення;
- правило контролю за невербальними сигналами, що передбачає здійснення контролю не лише над мовою на змістом повідомлень, але й контроль за його формою подачі;
- правило "власної неправоти", передбачає необхідність гіпотетичного припущення неправомірності точки зору, яка висловлюється суб'єктом мовлення;
- правило відкритості, що передбачає готовність суб'єкта мовлення до перегляду власної точки зору на основі з'ясування нових фактів та максимального врахування позиції опонента;
- правило активного та конструктивного слухання - слугує налагодженню конструктивної взаємодії між державним службовцем та громадянином у контексті реалізації відповідних соціальних функцій та досягненню взаєморозуміння між ними.

З огляду на це, державний службовець, володіючи комунікативною компетентністю, має демонструвати інерційність позиції у певній ситуації, яка дає змогу йому адекватно приєднатись до комунікативного спектру, включаючи відповідну гнучкість та принциповість у відстоювання власної думки і врахування комунікативного інтересу протилежної сторони. Особливу увагу слід приділити запровадженню інноваційних інструментів у контексті забезпечення розвитку структури потенціалу державної служби. Це має йти безпосередньо з набуттям державними службовцями необхідних інформаційних знань і навичок, які вони повинні отримати в процесі професійного навчання і програми професійного навчання державних службовців потребують термінового перегляду та принципового оновлення їх змісту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник УАДУ. 2003. № 2. С. 449–456.
2. Балакірова С.Ю. Павленко В В. Інформаційна компетентність управлінця в контексті «культури реальної віртуальності». Вісн. НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. Вип. 1. С. 7-10.
3. Балл Г. О. Про психологічні засади формування готовності до професійної праці // Психолого-педагогічні проблеми професійної освіти / За ред. І. А. Зязюна. К., 1994. С. 48 - 56.
4. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців // Вісник державної служби України. 2005. № 2. С. 32–36.
5. Болюбаш Н.М. Формування професійної компетентності державних службовців у вищих навчальних закладах. Наук. пр. Чорноморського держ. ун-ту ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер. : Державне управління 2012. Т. 194. Вип 182. С. 31-35.
6. Бронікова С.А. Соціокомунікативний механізм державного управління: теорія і практика моделювання монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2010. 346с.
7. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія К. : НАДУ, 2008. 336 с.
8. Вашенко К О. Професійна підготовка державних службовців: теорія. Методологія, практика, монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ. 2017. 460 с.
9. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби // Вісник державної служби України. 2004. №2 4. С. 42.
10. Волик В. Компетентності державних службовців України: наукові підходи до класифікації URL:  
[http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dums/2012\\_3/12vvsnpk.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2012_3/12vvsnpk.pdf)

11. Гогіна Л.М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. Державне управління: теорія та практика. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP/2007-2>.
12. Гончарова Т. Європейська інновативна комунікаційна парадигма як теоретико-методологічна основа вирішення прикладних проблем організації інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матеріали наук,-практ. Семінару (м. Дніпропетровськ. 19 квіт. 2013 р.). Д.. 2013. С. 18-24.
13. Гончарук Н. Формування якостей керівника у державному управлінні / Н. Гончарук., С. Серьогін // Вісн. НАДУ. - 2003. - № 3. - С. 137 - 147.
14. Горецька Т. Компетенційний підхід на державній службі // Вісник НАДУ. - 2010. № 2. С. 89-97.
15. Грузинська І.В. Розвиток комунікативних здібностей державних службовців - запорука ефективного управління Демократичне врядування: наука, освіта, практика. К., 2009. Т. 3. С. 39-41.
16. Демедишина Н. Роль комунікативного аспекту в професійній діяльності державних службовців. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. К.. 2007. Вип. 2. С. 97-105.
17. Демедишина Н.І. Розвиток комунікативної компетентності державних службовців засобами модульної технології навчання: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Держ. служба»; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2009. 20 с.
18. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Юстініан, 2007. 288 с.
19. Деркач А. А. Акмеологічні основи розвитку професіонала Х. : "Іскра", 2014. 752 с.
20. Деркач А.А. Психологія розвитку професіонала : навч. посіб. Х.: АГС, 2000. 125 с

21. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посібник. К.: ЗАТ “НІЧЛАВА”, 2000. 280 с.
22. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців: URL: <http://kds.org.ua/blog/dovidnik-tipovih-profesijno-kvalifikatsijnih-harakteristik-posad-derzhavnih-sluzhbovtsiv>.
23. Драгомирецька Н. Комунікативна діяльність як складова професійної діяльності державного службовця / Інституційні перетворення як передумова ефективного використання ресурсного потенціалу регіону. Одеса. 2003. С. 107-112.
24. Дрешпак В.М. Комунікації у публічному управлінні: навч.посіб. Дніпропетровськ.:ДРУДК НАДУ, 2015. с. 168.
25. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. за заг. ред. Н. Р. Нижник. К. : Ін-Юре, 1999. 244 с.
26. Євсюков О. П. Комунікативна компетентність державного службовця // Державне управління: Інвестиції: практика і досвід. №1. 2014. С.129-131.
27. Жовнірчик Я. Ф. Умови розвитку професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування // Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (12 квітня 2013 р.) : [у 2 ч. Ч. 2] / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. К. : Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління, 2013. С. 37.
28. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування від 5 серпня 2016 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>
29. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
30. Закон України «Про інформацію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12>
31. Збірник Ю.В. Перспективи розвитку комунікативної політики у державному управлінні // Державне управління: удосконалення та розвиток. № 6,

2018. 99-103 с.
32. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: навч. посіб. / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. К. ; Львів : Край, 2010. 212 с.
  33. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
  34. Конституція України: закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>.
  35. Косенко Ю.В. Основи теорії мовної комунікації. Суми: Сумський державний університет, 2011. 187 с.
  36. Кравченко М.В. Необхідність формування нових цінностей державних службовців // Вісник УАДУ. 1998. №3. С. 199–202.
  37. Крутій О. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія . Х. : Магістр, 2008. 236 с.
  38. Кукуля А. Принципи професіоналізму державних службовців та профілі професійної компетентності посад державної служби // Вісн. держ. служби України. 2012. № 3. С. 11-17.
  39. Кулакова О.М. Компонента культури в мовній комунікації інформаційного суспільства. Науковий вісник Харківського нац. пед. ун-ту ім. Г.С. Сковороди. Х., 2009. Вип. 32. С. 90-99
  40. Лебедев В.В. Структурирование компетенций - перспективное направление в решении проблем образования. Современные технологии. Х. 2007.№ 2. С. 97-103
  41. Литвинова Л. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні // Державне управління: теорія та практика, 2015. № 2. 4-11 с.
  42. Лісова С.В. Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід: монографія / за ред. О.А. Дубасенюк. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. С. 34-53.
  43. Матійків І. М. Ключові компетенції майбутнього фахівця професій типу

- «людина-людина» // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. / за ред. Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО та О. Г. РОМАНОВСЬКОГО. Вип. 12 (16). Харків : НТУ "ХПІ", 2016. С. 107 - 113.
44. Нестеренко Л. Психологічні особливості здійснення професійної комунікації державними службовцями // Вісн. НАДУ. 2005. № 2. С. 438 - 444.
45. Нестеренко Л. Психологічні основи розвитку комунікативної компетентності державних службовців // Вісник НАДУ. 2004. № 3. С. 182–188.
46. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка. Політичний менеджмент. 2005. № 5(14). С. 103–113.
47. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. , 2005. 20 с.
48. Нинюк М. Суперечності та деформації моральної культури державних службовців в умовах реформування суспільства/ М. Нинюк// Зб. наук. праць УАДУ. К.: Вид-во УАДУ, 2000. Вип.1. С. 363–375.
49. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування // Вісник державної служби України. 2005. № 1. С. 25.
50. Омельчук А.І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність / Державне управління удосконалення та розвиток URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=312>
51. Основні підходи до вивчення комунікації // Наукові записки. Серія «Культура і соціальна комунікація», 2010. Вип. 2. 28-35 с.
52. Пашко Л. Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні // Публічне управління: теорія та практика : Зб. наук. пр. Асоціації докт. наук з держ. упр. X. : Вид-во "ДОКНАУКДЕРЖУПР", 2010. № 3-4. С. 81-89.
53. Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-

методологічні засади оцінювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт.наук з держ. упр.: спец 25.00.03 “Держ. служба”; Ін-т законод. Верхов. Ради України. К., 2007. 36 с.

54. Пержун В. Управлінська культура публічних службовців: нові принципи формування та їх науково-теоретичне обґрунтування. Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 31 жовтня - 1 листопада 2019 р.: у 2-х тт. / за заг. ред. А.П. Савкова, І.О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. Т. 2. С. 125-128.
55. Попова О.І. Компетентність і компетенція як наукові категорії: різноманітність підходів до визначення сутності. Теорія та практика державного управління. 2012. № 3 (38). С. 19-200.
56. Почепцов Г.Г. Теорія комунікацій. К.: Київський університет, 1999. 260 с.
57. Почепцов Г.Г. Інформаційна політика: навч. посіб. К.: Знання. 2008. 663 с.
58. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 №1700- VII: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
59. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 65. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248839311>
60. Публічне управління: комунікативний аспект // Менеджмент та підприємництво. Випуск 1, 2017. 35-44 с.
61. Публічне управління: теорія і практика : авт. кол. : Ю.В. Ковбасюк, В.П. Трошинський, М.М. Боннська та ш. ; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. К. : НАДУ. 2011. С.204
62. П'янковська І.В. «Компетенція» та «компетентність» як провідні поняття компетентнісного підходу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: «Психологія і педагогіка». 2010. № 15. С. 202-211.
63. Равен Д. Компетентність в сучасному суспільстві: розвиток і реалізація : пер. з англ. К.: Крос-Центр, 2012. 396 с.

64. Рачинський А.П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом: особливості взаємозв'язку // Державне управління: теорія та практика. 2007. №1. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1/txts/07rappov.htm>.
65. Розвиток комунікативних здібностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: навч.-метод, посіб. К.: НАДУ. 2010. 43 с.
66. Рудакевич М. Особливості вивчення професійної етики державними службовцями // Вісник УАДУ. 2001 № 4. С. 203–209.
67. Саричев Ю.О. Роль та місце інформаційного забезпечення в системі державного управління. Держ. упр: теор. та практ. 2016. № 1. С. 46-56.
68. Серьогін С. Актуальні напрями розвитку публічного управління в умовах розбудови інформаційного суспільства в Україні. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матеріали наук-практ. семінару (м. Дніпропетровськ. 19 квіт. 2013 р.). Д.: ДРІДУ НАДУ. 2013. С. 2-5.
69. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. 456 с.
70. Серьогіна Н. К. Моделювання професіоналізму державних службовців на засадах компетентнісного підходу // Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 3. С. 336-342.
71. Сидоренко Н. С. Культура державного управління як вид культури (субкультура): структурний аналіз // Держава та регіони : наук.-виробн. журнал. 2009. № 4. С. 62–67.– (Серія “Державне управління”).
72. Ситник Н. І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами: URL: [http://economy.kpi.ua/files/files/24\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf)
73. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку // Вісн. НАДУ : зб. наук. пр. ; редкол. : В. Т. Нанівська (голов. ред.). К. : Вид-во НАДУ, 2006. № 2. С. 123-132.
74. Сокіл І. А. Співвідношення понять комунікації і спілкування // Матеріали

- VII міжнародної науково-практичної конференції «Особистість—слово—соціум». 11-12 квітня 2007 г. Минск: Паркусплюс, 2007. 61 с.
75. Соснін О.В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку К. : НАДУ. 2011. 220 с.
76. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
77. Сучасна концепція професіоналізму в публічному управлінні та підходи до його оцінювання : наук. розробка. К. : НАДУ, 2009. 40 с.
78. Федорів Т.В. Комунікативна компетентність і параметри. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/4/05.pdf>
79. Хаджирадева С. Світові тенденції розвитку системи підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації. Актуальні проблеми державного управління. Одеса. 2005. Вип. 1 (21). С. 29-41.
80. Хаджирадева С. К. Діалогова комунікація: теорія та практика : навч. посіб. О.: ОРІДУ НАДУ, 2004. 224 с.
81. Хаджирадева С. К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації О. : ОРІДУ НАДУ, 2005. 294 с.
82. Чаплай І. В. Комунікативна ефективність публічного управління // Теорія та практика державного управління 3(58)/2017. С.1-4
83. Чеботарьова І.О. Етимологія поняття компетентність в англomовних джерелах. Наукові записки кафедри педагогіки. 2015. Вип. 38. С. 278-291.
84. Чемерис І. Нові вимоги до спеціаліста: поняття компетентності й компетенції // Вища освіта України. 2006. № 2. С. 84-87.
85. Яценко С.С. Шляхи підвищення комунікативної компетентності державних службовців URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/3/03.pdf>
86. Яцюк В. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект : дис. .. канд. наук з держ. упр. К., 2001. 214 с.

87. Cameron, K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Reading, Mass. : Addison-Wesley Prentice Hall, 1999. XVIII. 221 p.
88. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO). Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program - OECD (Draft). - 279 p.
89. Delamare le Deist F., Winterton J. What is Competence? // Human Resource Development International. 2005 Vol. 8. - No. 1. P. 27-46.
90. Dubois D. D. Competency\_based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / D. D. Dubois // Human Resource Development Press. 1993.
91. Harris P.R. Managing Cultural Differences / P.R Harris, R. T. Moran. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996
92. Hivinski Z. W., Miles J., Ph. D. The Wholistic Competency Profile (W CP) Model. - Ottawa: Personnel Psychology Centre Public Serviv Commission of Canada, Nov. 1997. P. 28-32; 40-43.
93. Laswell K. The structure and function of communication in society // Communication of Ideas. N.Y.: Hiper and Brothers. 1948.
94. Spencer L. M. Competence at Work: Models for Superior Performance / L. M. Spencer, S. M. Spencer. N. Y. : John Wiley & Sons, Ins. 1993.
95. Woodruff C. Competent by any name // Personnel Management. 1991. September. P. 30-33.