

Л. В. Литвинова,  
к. псих. н., доцент, доцент кафедри публічної політики та політичної аналітики,  
Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ, Україна)  
ORCID iD: 0000-0002-3528-4352

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.10.78

## ЦІННІСНІ ТА СОЦІОКУЛЬТУРНІ ОРІЄНТАЦІЇ СУЧАСНИХ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ

L. Lytvynova,  
Ph. D (psychological sciences), Associate Professor of the Department of Public Policy  
and Public Analyst National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Kiev, Ukraine

### VALUES AND SOCIO-CULTURAL ORIENTATIONS OF MODERN PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE

**У статті проаналізовано ціннісні та соціокультурні орієнтації публічних службовців, що визначають характеристики їх діяльності. Обґрунтовано важливість соціокультурних та ціннісних орієнтацій в процесі реформування інституту публічної служби в Україні. Проведено дослідження ціннісних та соціокультурних орієнтацій публічних службовців за методикою "Визначення ціннісних орієнтацій в організації" адаптованою до тематики дослідження та аналізу стану комунікативної культури сучасної публічної сфери в Україні.**

**Результати дослідження показали, що у ціннісних орієнтаціях публічних службовців переважають бюрократичні цінності, авторитарний стиль управління, жорстка субординація, що відображається на особистості службовця та його поведінці. У структурі життєвих цілей публічних службовців значну частину займають матеріальні інтереси; ефективність і результативність їх професійної праці залежить від сформованого розуміння своєї ролі в процесі реалізації державної політики і життєвої стратегії. Соціокультурні та ціннісні орієнтації службовців варіюються відповідно до категорії посад, публічна служба розглядається службовцями не як ціннісно-нормативний комплекс, що забезпечує взаємодію держави і суспільства з метою реалізації інтересів останнього, а як певний механізм досягнення фінансового успіху.**

**Актуальною проблемою ефективної комунікації публічних службовців є недостатній рівень комунікативної культури. З соціально-психологічної точки зору, в комунікативних процесах наявні комунікативні бар'єри, елементи упередження і недовіри, що приводить до постійного незадоволення і сприяє застосуванню маніпулятивних стратегій, розвитку антагонізму або пасивності в суспільстві. Основними детермінантами, що визначають зміст трансформації внутрішніх взаємостосунків і комунікацій, є інтеріоризація цінностей співучасті, толерантності та демократизму, включення в професійний розвиток публічного службовця інструментів формування сучасних цінностей співробітництва, співучасті тощо.**

**The article analyzes the value and socio-cultural orientations of public servants, which determine the characteristics of their activities. The importance of socio-cultural and value orientations in the process of reforming the modern institute of public service in Ukraine is substantiated. The research**

*of value and socio-cultural orientations of public servants was carried out using the method "Determination of value orientations in an organization" adapted to the subject of research and analysis of the state of communicative culture of the modern public sphere in Ukraine.*

*The results of the study showed that value orientations of public servants are dominated by bureaucratic values, authoritarian management style, rigid subordination, reflected on the personality of the employee and his behavior. In the structure of life goals of public servants a significant part occupy material interests; the efficiency and effectiveness of their professional work depends on the current understanding of their role in the implementation of state policy and life strategy. Socio-cultural and value orientations of employees vary according to the category of posts, the public service is considered by employees not as a value-normative complex that provides interaction between the state and society in order to realize the interests of the latter, but as a certain mechanism for achieving financial success.*

*Actual problem of effective communication of public servants is unsuitable level of communicative culture. From a socio-psychological point of view, in communicative processes there are communicative barriers, elements of bias and distrust, which leads to constant dissatisfaction and promotes the use of manipulative strategies, the development of antagonism or passivity in society. The main determinants of the content of the transformation of internal interactions and communications are the internalization of the values of complicity, tolerance and democracy, the inclusion in the professional development of a public servant of tools for the formation of modern values of cooperation, complicity, etc.*

*Ключові слова: комунікація суспільства і влади, публічна служба, ціннісні та соціокультурні орієнтації публічних службовців, комунікативна культура публічної сфери в Україні.*

*Key words: communication of society and authorities, public service, value and socio-cultural orientations of public servants, communicative culture of public sphere in Ukraine.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливою та обов'язковою складовою управлінської практики сучасного демократичного суспільства є комунікація влади і суспільства. В Україні поступово формується демократичне суспільство європейського зразка, реформуються відповідно інститути публічної влади, відбувається процес укорінення у повсякденну діяльність державних органів та органів місцевого самоврядування європейських традицій комунікації між владою і громадськістю [1; 6]. Оскільки комунікації є життєво важливою частиною людського існування, то будь-які зміни способів і форм комунікації мають суттєві наслідки для формування уявлень суспільства про дії влади всередині країни, для зміни індивідуальної та соціальної свідомості, а також для трансформації суспільних цінностей у вектор формування європейських зразків взаємодії. Оскільки така взаємодія відбувається у комунікативній сфері публічного управління, Ю. Хабермас, зокрема, визначає її як "сферу соціального буття, в якій формується суспільна думка" [11]. Інші автори трактують публічну сферу як форум публічного дискурсу з вирішення соціально-політичних проблем життя та розвитку суспільства, що функціонує як сфера реалізації комунітарних інтересів суспільства. Вона не обмежується комунікаціями громадян і суспільною рефлексією, але й трансформує ці інтереси у практичну площину дій з реалізації суспільних інтересів і утворює

спільну практичну діяльність, спрямовану на досягнення суспільних цілей [3; 5; 15]. Отже, комунікативна сфера публічного управління — це спосіб формування в суспільстві клімату співучасті та демократизму. Основними цілями якої є забезпечення підтримки і активності суспільства у вирішенні суспільних проблем, стимулювання пошуку оптимальних варіантів поєднання інтересів різних соціальних груп.

Розглядаючи проблему комунікативних обмінів, необхідно особливий наголос зробити на соціальному та ціннісному аспектах комунікативних процесів. Показово, що інформація у соціальному віддзеркаленні реальності несе різне смислове навантаження. З одного боку, від прийнятних у соціумі моделей комунікації залежить якість інформаційного середовища, з іншого — якість інформаційних впливів на життя людини — один із найважливіших показників цінностей суспільства. В управлінському аспекті цей тезис може трактуватись як зняття комунікативних бар'єрів між структурами влади і суспільства. Публічна служба у вищезазначеному контексті — це інститут влади, ціннісно-нормативний комплекс якого забезпечує взаємодію держави і суспільства з метою реалізації інтересів останнього.

У сучасному суспільстві існує протиріччя між цілями і завданнями публічної служби, її соціальною значимістю і прикладним характером, з одного боку, і наполегливим запитом на зміни — з іншого. У широкому

сенсі під публічною службою розуміється "публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави" [12, с. 1]. Як політичний інститут публічна служба забезпечує реалізацію функцій і повноважень держави, створення умов для демократичного діалогу держави і громадян, громадських об'єднань, подолання протиріч у налагодженні ефективної взаємодії політичної еліти і публічних службовців. Як соціальний інститут публічна служба виконує функції контролю реалізації інтересів громадян; забезпечення і захисту їх прав і свобод; організації та забезпечення соціальних послуг населенню; регулювання соціального статусу публічних службовців тощо. Від ефективності виконання поставлених перед інститутом публічної служби завдань залежить оцінка громадянами роботи органів публічного управління, стабільність політичного ладу, взаємодія громадян з чинною владою, що в сукупності створює ціннісне поле публічного дискурсу між суспільством і владою. В останні десятиліття говорять про кризу легітимності, зниження довіри громадян до влади, нездатності адміністративного апарату реагувати на виклики сьогодення. Як свідчать дослідження скорочується число людей, які вважають, що вони отримують від держави досить за ті податки, які платять, і, навпаки, серед громадян поширюється незадоволеність швидкістю реформ [10]. Розвиток цінностей взаємоповаги та співпраці, орієнтація на потреби громадян є найбільш значущим вектором модернізації публічної служби в сучасних умовах.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ.

Сучасні наукові дослідження проблем трансформації публічного управління були присвячені питанням підготовки, навчання, кар'єри, побудови організаційної культури [2; 14; 17] і безпосередньої професійної діяльності публічних службовців [16]. Підкреслюється необхідність реформування системи публічного управління у ручище використання компетентнісного підходу до публічної служби [13]. Вивчення і формування соціокультурних і ціннісних орієнтацій сучасних публічних службовців є одним з актуальних напрямків наукового дискурсу. Комплекс соціально-психологічних та ціннісних механізмів розглядається як один з перспективних шляхів змін становища, що склалося в даній сфері суспільного життя [7]. Деякі автори досліджували проблему формування ціннісних орієнтацій публічних службовців, використовуючи аспективний підхід [4; 9], інші — акмеологічний [1]. У контексті створення нової моделі публічної служби в Україні слід особливим чином відзначити роль мотиваційного ресурсу, комунікативної толерантності та комунікативної культури публічного управління [7], перспективним напрямом дослідження є аналіз соціокультурних та ціннісних орієнтацій публічних службовців. Так, ціннісні орієнтації публічних службовців включають в себе відображення сформованих в процесі соціалізації цінностей, моральних ідеалів, моральних переконань. Соціокультурні орієнтації більшою мірою характеризують їх соціальні очікування, норми, життєві стратегії, зумовлені способом життя, соціальним статусом, приналежністю до певної соціально-професійної групи.

**Таблиця 1. Ціннісні орієнтації працівників органів публічного управління**

п	Ціннісні орієнтації	Категорія Б	Категорія В
1.	Поінформованість	63%	64%
2.	Організованість	51%	51%
3.	Контактність	49%	44%
4.	Відповідальність	36%	23%
5.	Колективізм	33%	23%
6.	Відкритість	27%	31%
7.	Співробітництво	11%	8%

### МЕТА СТАТІ

Дослідити ціннісні та соціокультурні орієнтації сучасних публічних службовців України. Для аналізу ціннісних орієнтацій сучасних публічних службовців України, визначення їх особистісних характеристик та провідних життєвих орієнтирів провести опитування за методикою "Визначення ціннісних орієнтацій в організації" адаптованою до тематики дослідження та аналізу стану комунікативної культури сучасної публічної сфери в Україні.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Ціннісні орієнтації сучасних публічних службовців України. Публічна служба в Україні сьогодні набуває все більшого престижу і ваги у суспільстві. Згідно з законом України "Про державну службу" [12], задекларовано принципи рівного доступу до неї громадян і відкритої системи підбору кадрів на конкурсних засадах. Хоча державою вживаються заходи і впроваджуються інформаційні технології відбору кадрів, розрив між державним апаратом і суспільством істотний. Залишається актуальним вивчення ціннісних та соціально-психологічних суперечностей між суспільством і представниками влади: розвиток системи цінностей, норм і ідеалів у напрямі запитів суспільства, подолання протиріч та бар'єрів у сприйнятті дій влади громадськістю, впровадження в роботу і повсякденне життя високоморальних і етичних принципів.

Відповідно до мети дослідження, протягом 2017—2019 року у дослідженні брали участь публічні службовці категорій Б (віком від 29 до 48 років) і В (віком до 35 років), загальною кількістю 376 осіб, працівники центральних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування України. Для аналізу ціннісних орієнтацій сучасних публічних службовців України, визначення їх особистісних характеристик та провідних життєвих орієнтирів було проведено опитування за методикою "Визначення ціннісних орієнтацій в організації" адаптованою до тематики дослідження публічної сфери.

Аналіз результатів за методикою "Визначення ціннісних орієнтацій в організації" (табл. 1) показує, що цінності взаємодії, відкритості, відповідальності та співробітництва посідають останні рядки у ієрархії ціннісних орієнтацій працівників органів публічного управління, натомість лідируючі позиції займають поведінкові та організаційні характеристики, які ілюструють переважання матеріальних, кар'єрних та інших цінностей, що притаманні бюрократичній культурі. На присутність демократичних тенденцій і цінностей культури співробітництва вказали лише 15% опитаних, що свідчить про необхідність перебудови культури комуні-

кацій у напрямку набуття соціально-орієнтованих компетентностей та формування цінностей відкритості, згуртованості, демократизму.

Як показують дослідження, професійна комунікативна культура службовців орієнтована на бюрократичні цінності, керівники використовують в процесі роботи авторитарний стиль управління, присутня жорстка субординація, яка компенсується імітацією демократичного стилю поведінки та визнання необхідності особистої відповідальності. Це накладає певний відбиток на особистість службовця, на його поведінку та комунікації. Результати опитування свідчать, що в органах влади не сформована "потреба" в розвитку демократичних процесів, комунікативної гнучкості та співробітництва, оскільки вони не зв'язуються у свідомості публічних службовців з потенційними позитивними змінами у діяльності. За результатами опитування можна констатувати наявність протиріччя між демократичними запитами громадян та авторитарними тенденціями в системі публічної служби, зумовленими специфікою ціннісних орієнтацій її співробітників та намаганням зберегти існуючу систему комунікативної взаємодії, яка не потребує додаткових адаптивних зусиль. Окрім того, у сучасних публічних службовців не сформовані навички та компетенції ефективної взаємодії з інститутами громадянського суспільства, що детерміновано відсутністю у публічних службовців готовності до взаємодії з громадянським суспільством і передбачає інформаційну відкритість і підконтрольність. Вищезазначені тенденції вступають у протиріччя із наполегливим запитом суспільства на розвиток демократичних інституцій в Україні. У зв'язку з цим, одним з основних умінь, які необхідні сучасному державному менеджеру, є здатність бути гнучким комунікантом, який взаємодіє з політиками, адміністративними працівниками і громадськістю. Визначальною має стати ідея комунікативної раціональності, а сучасні управлінці покликані бути високоінтелектуальними, цілеспрямованими і функціонально універсальними менеджерами.

Життєві стратегії та особистісні характеристики сучасних публічних службовців. У продовження реалізації мети дослідження, актуальним питанням є аналіз життєвих стратегій та особистісних характеристик сучасних публічних службовців.

Алгоритм життєвої стратегії сучасного публічного службовця залежить не тільки від його особистісного потенціалу та самооцінки, але й від соціокультурних орієнтацій, які продукує та відтворює внутрішньо організаційне середовище публічної служби. Згідно з результатами дослідження, професійна культура службовців орієнтована на бюрократичні цінності, у комунікаціях присутня обмеженість взаємодії із зовнішнім середовищем, причому при декларації готовності до співпраці, керівники використовують у процесі роботи авторитарний стиль управління, присутня жорстка субординація (чим вище посада публічного службовця, тим нижче показники "комунікативної толерантності"). Це накладає певний відбиток на особистість службовця, на його поведінку і манеру взаємодії, що перетворює публічних службовців у особливу "категорію громадян" з певними особливостями поведінки і стилем.

У системі соціокультурних орієнтацій особливого значення набувають характеристики життєвих цілей особистості. З огляду на вищезазначене, респондентам було поставлено питання: "Яких цілей ви хочете досягти у своєму власному житті?" і запропонований ряд варіантів для оцінки ступеня їх значимості. Варіант відповіді "займатись улюбленою справою" вказали лише третина опитаних публічних службовців. Іншим варіантом життєвих цілей було твердження "мати цікаву роботу". Результати, які були отримані, знаходяться у межах 32 — 41% відповідно до категорії посад (відповідь переважала у опитаних публічних службовців групи В). При цьому кожен п'ятий публічний службовець налаштований песимістично, вважаючи, що навряд чи зможе цього домогтися. "Стати заможною людиною" хотіла б половина опитаних, при цьому 25% з них вважають, що навряд чи це вдасться, а ще 25% зазначили, що "поки цього не досягли, проте вони на це сподіваються". Більше третини опитаних (32%) не ставили собі такої мети в житті. Цілком природно, досягнення матеріального благополуччя є виправданою життєвою стратегією будь-якої людини, проте мова йде не про параметри життя середнього класу, скоріше про мрії та намагання збагатитись. Таким чином, публічна служба розглядається як певний механізм досягнення фінансового успіху, домінують матеріальні цінності, що підсвідомо закладає підґрунтя існування корупції як соціально-прийнятного феномену в структурі потреб публічних службовців.

Аналіз ціннісних і соціокультурних орієнтацій сучасних публічних службовців України вказує, що комунікація в публічному управлінні ведеться у високоструктурованих умовах, які передбачають не тільки направлення та обмеження певних інформаційних потоків, але й постійну присутність комунікативних норм, цінностей, правил управлінського середовища у різноманітних формах внутрішньої та зовнішньої комунікації. Неготовність працівників державного апарату до формування і розвитку реальних демократичних практик виражається в декларації специфічних форм стосунків, у яких змінюватись має "хтось інший", зокрема суспільство, громадяни, а не система внутрішніх авторитарних взаємостосунків у публічній службі. Переважаючими тенденціями у царині публічного управління є консервативні, активно відтворюються ідеї бюрократизму, при цьому така інверсія демократії пов'язана насамперед з увлеченнями керівного складу публічних службовців, які є переважно представниками старшого покоління. Ідеологія епохи радянської держави наклала відбиток на формування їх ціннісних орієнтацій та систему взаємостосунків. Нерозвиненість громадянського суспільства в той період виявлялася у відсутності демократичних цінностей, таких як довіра та співробітництво з громадянським суспільством, повага до вільної, самостійної особистості, на чому робився акцент в західних державах. У радянському ж суспільстві під впливом ідеології формувалися свої специфічні цінності: патріотизм, колективізм, переважання колективних інтересів над приватними. Ідея пріоритету індивідуального над колективним, підконтрольності влади громадянам, інститутам громадянського суспільства представлялась ворожою та волюнтаристичною, що підриває "сакральний" ста-

тус влади [8]. Як наслідок, основними детермінантами, що визначають зміст трансформації внутрішніх взаємостосунків і комунікацій, є інтеріоризація цінностей співучасті, толерантності та демократизму. Включення в професійний розвиток службовця інструментів формування сучасних цінностей співробітництва, розширення комунікацій за рахунок розвитку гуманістичних переконань і морально-етичних принципів поведінки будуть створювати підставу для довіри до влади, сприяти утворенню нового іміджу службовця, вихованню внутрішніх моральних основ поведінки. Позитивні внутрішні трансформації дозволять змінити дистанцію суспільства і влади, зробити їх партнерами з позиції побудови сервісно-орієнтованої держави, сформуванню позитивний імідж даного публічного інституту та забезпечити ефективність роботи працівників публічної сфери, орієнтованої на співпрацю з суспільством.

## ВИСНОВКИ

1. Головним комунікативним завданням органів публічного управління є забезпечення духовного, політичного, соціально-економічного життя суспільства, важливою характеристикою є культура цієї взаємодії, яка формується у двох вимірах: у суспільних комунікаціях влади і громадянського суспільства, та всередині самих владних структур. Взаємозв'язок цих процесів у комунікативній сфері беззаперечний, оскільки комунікативна культура суспільства впливає на комунікацію владних структур і навпаки, таким чином вона представляє сама себе, формує сама себе, розвиває сама себе.

2. Аналіз ціннісних і соціокультурних орієнтацій сучасних публічних службовців України вказує, що комунікація в публічному управлінні ведеться у високоструктурованих умовах, які передбачають постійну присутність комунікативних норм, цінностей, правил управлінського середовища у різноманітних формах внутрішньої та зовнішньої комунікації. Неготовність публічних службовців до формування і розвитку реальних демократичних практик виражається в декларації внутрішніх авторитарних взаємостосунків у публічній службі. Переважаючими тенденціями у царині публічного управління є консервативні, активно відтворюються ідеї бюрократизму.

3. Актуальною проблемою ефективної комунікації публічних службовців та громадськості є недостатній рівень комунікативної культури обох сторін. З соціально-психологічної точки зору, в комунікативних процесах державних службовців з громадськістю присутні комунікативні бар'єри, елементи упередження і недовіри, які долаються вкрай повільно. Вищеописана ситуація приводить до постійного незадоволення комунікацією обох сторін і сприяє застосуванню маніпулятивних стратегій, розвитку антагонізму або пасивності в суспільстві, які змінилися нерозумінням та невдоволенням. Головним завданням є формування конструктивних діалогічних форм взаємодії з владою, відповідної культури комунікацій, виконання взаємних зобов'язань і підвищення рівня довіри. Глибинним сенсом і місією діяльності публічних службовців всіх рівнів має стати повага до громадян і їх прав — своєчасне і максимально повне інформування, відкритий доступ до обговорення актуальної суспільної ситуації, чітко відпрацьовані

механізми зворотного зв'язку, наявність аналітичного інструментарію для коригування дій.

4. Досягнення результатів можливо лише за умови реального лідерства керівного складу, обізнаності у міжнародні стандартах і методиках, а також сформована культура публічних комунікацій, яка допоможе особистісно-психологічної орієнтованості працівників, формування цілісної системи професійних знань і соціально-орієнтованих компетенцій нового покоління публічних службовців. Високий рівень комунікативної культури, прагнення до ефективної комунікації повинні бути сформовані і у громадськості. У цьому контексті комунікативну культуру публічного управління необхідно визначити як спосіб закріплення та відтворення суспільної діяльності шляхом генералізації її форм та результатів, що мають суспільний смисл, розвиток і становлення демократичних цінностей в сучасній Україні.

## Література:

1. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії: монографія / [В.М. Козаков, О.В. Рашковська, В.А. Ребало, Є.О. Романенко, І.В. Чаплай]. — Київ: ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. — 288 с. Бібліогр.: 267—287. — (Серія "Публічне адміністрування"; вип. 1).

2. Зинченко Г.П., Зинченко Я.Г. Мотивационные стратегии государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. СКАГС. — 2015. — № 1. — С. 9—15.

3. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Мануэль Кастельс / Пер. с англ. под научн. ред. И.О. Шкаратана. — М.: ГУ-ВШЭ, 2000. — 608 с.

4. Козырев А.А., Горячева Д.А. Ценностные ориентации государственных служащих: гендерный аспект // Управленческое консультирование. — 2015. — № 9. — С. 8—19.

5. Конечкая В.П. Социология коммуникации: учебник / В.П. Конечкая. — М.: Междунар. ун-т бизнеса и упр., 1997. — 304 с.

6. Литвинова Л.В. Комунікативні механізми публічного управління як важливий чинник демократизації суспільного життя / Л.В. Литвинова // Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект: матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 3—4 листоп. 2016 р.) / За заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білінської, В.М. Сороко, Л.А. Гаєвської. — К.: НАДУ, 2016. — С. 143.

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

8. Мирошниченко О.Н., Михайлова М.В. Формирование позитивного образа государственного гражданского служащего: отечественный и зарубежный опыт // Вестник Чувашского университета, — 2013. — Вып. 4. — С. 147—156.

9. Василевська Т. Е. Етика державного управління: підручник / Т.Е. Василевська, В.О. Саламатов, Г.Б. Марушевський; за заг. ред. Т.Е. Василевської. — К.: НАДУ, 2015. — 204 с.

10. 15 ПОЛІТИЧНИХ ДІЛЕМ: що пропонують кандидати в президенти та обирають їх прихильники [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://razumkov.org.ua/images/Material\\_Conference/2019\\_03\\_19/2019\\_Prezent\\_ukrinform.pdf](http://razumkov.org.ua/images/Material_Conference/2019_03_19/2019_Prezent_ukrinform.pdf) (Дата звернення 15.04.2019 р.)

11. Хабермас Ю., "Структурні перетворення у сфері відкритості / Ю. Хабермас // Дослідження категорії громадянське суспільство". — Львів. — 2002. — 85 с.

12. Про державну службу [Електронний ресурс]: Закон України від 10.12.2015 №889-VIII "Про державну службу" (із змінами та доповненнями). — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Дата звернення 14.04.2019 р.)

13. Хаджирадєва С.К. Професіоналізація державних службовців у системі координат концепту "парадигмальний зсув" Т. Куна / С.К. Хаджирадєва // Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.): у 5 т. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. — К.: НАДУ, 2018. — Т. 4. — С. 3—4.

14. Graeme L. Harrison, Kevin M. Baird. The organizational culture of public sector organizations in Australia // Australian Journal of Management. 2015. Volume 40, issue 4, pp. 613—629. <https://doi.org/10.1177/0312896214529440>

15. Habermas J. (1995), Theory of Communicative Action / J. Habermas. — Cambridge: Polity Press. Vol. 1. 465 pp.

16. Matei A. Matei L. (2014), Instructional design for administrative sciences. A case study for civil servants training. Procedia — Social and Behavioral Sciences. Pp. 1930—1933.

17. Schraeder M., Tears R., Jordan M. (2005), Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example // The Leadership & Organization Development Journal. Pp. 492—502.

References:

1. Kozakov, V.M. Rashkovs'ka, O.V. Rebkalo, V.A. Romanenko, Ye.O. and Chaplaj, I.V. (2017), Derzhavno-hromadians'ka komunikatsiia: shliakh vid kryzy do vzaiemodii [Public-civil communication: the path from crisis to interaction], DP "Vyd. dim "Personal", Kyiv, Ukraine.

2. Zynchenko, H.P. and Zynchenko, Ya.H. (2015), "Motivational strategies of public servants", Hosudarstvennoe y munitsypal'noe upravlenye. Uchenye zapysky. SKAHS, vol. 1, pp. 9—15.

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

4. Kozyrev, A.A. and Horiacheva D.A. (2015), "Value Orientations of Civil Servants: Gender Aspect", Upravlencheskoe konsultyrovanye, vol. 9, pp. 8—19.

5. Konetskaia, V.P. (1997), Sotsyolohiya kommunykatsyy [Sociology of communication], Mezhdunar. un-t byznesa y upr., Moscow, Russia.

6. Lytvynova, L.V. (2016), "Communicative mechanisms of public administration as an important factor in the democratization of public life", Rozvytok profesijnykh kompetentnostej derzhavnykh sluzhbovtziv: komunikatyvnyj aspekt : materialy schorich. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu [Development of Professional Competences of Civil Servants: A Communicative Aspect: Materials of the Annual Scientific and Practical Conference on International Participation], NADU, Kyiv, Ukraine.

7. Lytvynova, L.V. (2018), "Problems of formation of effective communications of civil servants and society in Ukraine: socio-psychological aspect", Legea si viata. Moldova, vol. 1/2 (313), pp. 72—76.

8. Myroshnychenko, O.N. and Mykhajlova, M.V. (2013), "Formation of a positive image of a civil servant: domestic and foreign experience", Vestnyk Chuvashskoho unyversyteta, vol. 4, pp. 147—156.

9. Vasylevs'ka, T.E. Salamatov, V.O. and Marushevs'kyj, H.B. (2015), Etyka derzhavnoho upravlinnia [Ethics in public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.

10. Razumkov Centre (2019), "15 Political Things: Presidential candidates are nominated and elected by their supporters", available at: [http://razumkov.org.ua/images/Material\\_Conference/2019\\_03\\_19/2019\\_Prezent\\_ukrinform.pdf](http://razumkov.org.ua/images/Material_Conference/2019_03_19/2019_Prezent_ukrinform.pdf) (Accessed 30 April 2019).

11. Khabermas, Yu. (2002), Strukturni peretvorennia u sferi vidkrytosti // Doslidzhennia katehorii hromadians'ke suspil'stvo [Structural transformations in the field of openness // Study of the category of civil society], L'viv, Ukraine.

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "About the civil service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 30 April 2019).

13. Khadzhyradieva, S.K. (2018), "Professionalization of civil servants in the coordinate system of the concept of "paradigm shift" by T.Kun", Publichne vriaduvannia v Ukraini: stan, vyklyky ta perspektyvy rozvytku: materialy schorich. Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu, prysviach. 100-ricchuiu derzh. sluzhby v Ukraini [Public Governance in Ukraine: Status, Challenges and Development Prospects: Materials of the Annual All-Ukrainian Scientific and Practical Conference on International Participation devoted to the 100th Anniversary of the Civil Service in Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine, vol. 4, pp. 3—4.

14. Harrison, G.L. and Baird, K.M. (2015), "The organizational culture of public sector organizations in Australia", Australian Journal of Management, vol. 40, no. 4, pp. 613—629.

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

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

17. Schraeder, M. Tears, R. and Jordan, M. (2005), "Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example", The Leadership & Organization Development Journal, pp. 492—502.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2019 р.