

**Секельгіді Клавдія Шандорівна**

*аспірант кафедри україністики та іноземних мов*

*НАДУ при Президентіві України*

**САМОУПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ  
ЯК РЕСУРС МІНІМІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ  
В УПРАВЛІНСЬКОМУ СПІЛКУВАННІ**

У статті розглянуто типи комунікативних бар'єрів, що виникають у процесі управлінського спілкування. На основі проведеного дослідження визначено причини виникнення комунікативних бар'єрів у діяльності працівників органів влади та запропоновано ресурси мінімізації комунікативних бар'єрів в управлінському спілкуванні.

**Ключові слова:** державний службовець, комунікативні бар'єри, управлінське спілкування, самоуправління державного службовця.

**Sekelgidi Klavdia**

**PUBLIC SERVANT SELF-MANAGEMENT AS A TOOL OF  
COMMUNICATIVE BARRIERS MINIMIZATION  
IN MANAGERIAL COMMUNICATION**

The article deals with types of barriers to communication in public administration process. The author defines problems which causes barriers to communication and proposes possible ways of communicative barriers minimization.

**Keywords:** public servant, barriers to communication, managerial communication, public servant self-management

**САМОУПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО  
КАК РЕСУРС МИНИМИЗАЦИИ КОММУНИКАТИВНЫХ БАРЬЕРОВ В  
УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ОБЩЕНИИ**

В статье рассмотрены типы коммуникативных барьеров, которые возникают в процессе управленческого общения. На основе проведенного исследования определены причины возникновения коммуникативных барьеров в деятельности работников органов власти, а также предложены ресурсы минимизации коммуникативных барьеров в управленческом общении.

**Ключевые слова:** государственный служащий, коммуникативные барьеры, управленческое общение, самоуправление государственного служащего.

**Постановка проблеми** пов'язана з необхідністю проведення в Україні невідкладних реформ усіх політичних, економічних і соціальних інститутів, передбачених Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» (далі – Стратегія). Мета Стратегії полягає у досягненні в Україні європейських стандартів життя та просуванні нашої держави на провідні позиції у світі. Документом визначено вісім пріоритетних сфер для невідкладного реформування, що дозволить вирішити найгостріші проблеми та стане поштовхом для змін в інших галузях. Однією з першочергових є реформа державного управління, що покликана побудувати прозору систему державного управління, створити професійний інститут державної служби та забезпечити її ефективність [4]. Успіх проведення реформ, як відомо, залежить від правильного розуміння суті самих реформ, їх кінцевого результату та шляхів його досягнення виконавцями реформ, тобто державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування та громадянами. Тому у цьому контексті важливе значення відводиться ефективній комунікації та мінімізації комунікативних бар'єрів в управлінському спілкуванні на внутрішньому, міжвідомчому та зовнішньому рівнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що питання управлінського спілкування розглядаються вченими різних галузей, зокрема психології, менеджменту, соціології, державного управління. Серед українських учених комунікацію в державному управлінні вивчають С. А. Бронікова, Н. К. Дніпренко, Н. М. Драгомирецька, Г. Г. Почепцов; особливості управлінського спілкування знайшли своє відображення у розвідках С. В. Загороднюка, М. М. Логунової; дослідженню комунікативної діяльності та комунікативної компетентності державних службовців присвячено праці Н. І. Демедишиної, Т. В. Федорів, С. К. Хаджирадевої та інших. Комунікативні бар'єри, що є невід'ємним складником комунікативного процесу, досліджують переважно у площині міжособистісного інформаційного обміну, зокрема в педагогіці (обмін між учителем та учнем) і медицині (лікар-пацієнт). Проте недостатньо дослідженими є механізми мінімізації причин виникнення та впливу комунікативних бар'єрів на особистість державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування, їх професійну продуктивність і, як наслідок, ефективність державного управління. Саме цим зумовлено вибір теми нашої розвідки.

**Мета розвідки** – проаналізувати ресурси мінімізації комунікативних бар'єрів в управлінському спілкуванні. Досягнення мети потребує вирішення таких завдань: 1) розглянути типи комунікативних бар'єрів, що виникають в управлінському спілкуванні; 2) з'ясувати причини їх виникнення; 3) запропонувати ресурси мінімізації комунікативних бар'єрів в управлінському спілкуванні.

**Виклад основного матеріалу.** Комунікативні бар'єри є одним з елементів комунікативного процесу так само як кодування, передача повідомлення, канал передачі повідомлення, прийом повідомлення та його подальше розкодування, зворотний зв'язок. Водночас вони можуть виникати та супроводжувати будь-який зазначений вище етап процесу комунікації. Комунікативні бар'єри виникають усередині організації (між співробітниками

одного чи різних підрозділів, між керівником і підлеглим), при зовнішній комунікації зі споживачами управлінських послуг, на міжвідомчому рівні.

Опираючись на праці українських учених, зокрема Т. В. Федорів [7] і С. К. Хаджирадевої [8], під комунікативними бар'єрами розуміємо перешкоди на шляху передачі інформації від автора до одержувача повідомлення; труднощі, непорозуміння, конфлікти у спілкуванні, що можуть спричинити помилкову інтерпретацію повідомлення реципієнтом і призвести до невідповідних дій. Тому кожен, хто зацікавлений в ефективній комунікації, надає важливого значення запобіганню виникнення бар'єрів та зменшенню їх впливу. Особливо гостро проблема мінімізації комунікативних бар'єрів постає у державному управлінні, адже їх виникнення призводить не лише до психологічного дискомфорту чи навіть погіршення стану здоров'я державного службовця, а й може, на переконання Г. В. Пушкарьової, продукувати рішення, які не відповідають справжнім запитам громадян та умовам стійкого суспільного розвитку [5, с. 131].

Існує декілька підходів до встановлення типів комунікативних бар'єрів. Наведемо найбільш відомі. С. К. Хаджирадева виокремлює три типи комунікативних бар'єрів – особистісні, фізичні та семантичні. Під особистісними бар'єрами науковець розуміє комунікативні перешкоди, спричинені емоціями, відмінністю систем цінностей, невмінням слухати співрозмовника, різним соціальним статусом, почуттям психологічної несумісності учасників комунікативного процесу. До фізичних бар'єрів належать, зокрема, шум, відстань між комунікантами, статичні перешкоди. Відмінності між лексичними ресурсами передавача й отримувача повідомлення спричиняють виникнення семантичних бар'єрів [8, с. 71–72].

Т. В. Федорів пропонує поділяти комунікативні бар'єри на фонетичні, що спричиняються дефектами мовлення та вживанням діалектизмів; стилістичні – невідповідністю стилів мовлення учасників комунікативного процесу; семантичні – розбіжністю між лексичним запасом автора та реципієнта повідомлення; логічні – недотриманням правил викладу повідомлення,

порушенням принципів аргументації або ігноруванням ціннісно-мотиваційних характеристик отримувача повідомлення; технічні – перешкоди, що заважають сприйняттю повідомлення (телефон, радіо, шум) [7].

Т. А. Бочарова та Д. П. Хижняков окрім технічних і семантичних бар'єрів, які ми розглядали вище, виокремлюють психологічні, інструментальні, організаційні та статусні комунікативні бар'єри. На основі проведеного дослідження Д. П. Хижняков наводить приклади бар'єрів, які постійно виникають у діяльності органів виконавчої влади. Зокрема, відсутність технічної можливості отримати зворотний зв'язок із джерелом або отримувачем повідомлення, несправність технічних і програмних засобів обробки та візуалізації інформації, неможливість встановлення місця перебування документа та його пошуку в базах даних свідчать про наявність в органі влади технічних бар'єрів. Розбіжність понятійного апарату учасників комунікативного процесу, відсутність достатніх спеціальних знань або навпаки вузька компетенція споживача інформації вказує на семантичний бар'єр. Психологічний бар'єр виявляється у неможливості отримувача опанувати всі необхідні джерела інформації, розбіжностях соціальних позицій суб'єктів інформаційного середовища, страхові перед труднощами пошуку та засвоєнням інформації. Статусний бар'єр характеризується адміністративними обмеженнями, що ускладнюють отримання інформації, режимним характером доступу до інформації, обмеженнями ідеологічного та політичного гатунку. Інструментальний бар'єр полягає у недооцінці ролі інформації у професійній діяльності, відсутності необхідних знань і навичок роботи з інформаційними системами, невмінні обрати правильну стратегію пошуку та обробки інформації [9].

Також розрізняють національно-культурні бар'єри, пов'язані з особливостями традицій, звичаїв, цінностей, оцінок одного й того ж повідомлення; психофізіологічні, пов'язані з порушенням здатності людини сприймати інформацію (страх, настрій співрозмовників, особисте ставлення до джерела інформації тощо).

Не менш важливо для мінімізації бар'єрів в управлінському спілкуванні знати причини їх виникнення. Як зазначає Т. В. Федорів, комунікативні бар'єри у діяльності державних службовців виникають у випадку ігнорування соціального статусу, рівня знань, інтересів, лексичних особливостей під час організації комунікативного процесу і з індивідуальним, і з масовим адресатом [7].

До факторів, які сприяють виникненню комунікативних бар'єрів, належать конкуренція між повідомленнями; сприйняття повідомлення адресатом; мова, логіка, абстракції; статус передавача повідомлення; опір змінам [8, с. 73–75]. Далі розглянемо характеристики зазначених факторів.

Автор повідомлення повинен враховувати можливість виникнення конкуренції повідомлень, коли адресат отримує одну й ту ж інформацію з різних джерел (і, вірогідно, у різних інтерпретаціях) або одночасно на нього діють кілька передавачів. У цьому випадку отримувач повідомлення надасть перевагу тій інформації, яка для нього у цей момент є важливішою. Тому автору потрібно будувати повідомлення таким чином, щоб привернути та утримати увагу адресата, а також потрібно обрати найефективніший канал і засіб передачі інформації залежно від змісту повідомлення та цільової аудиторії.

Під час управлінського спілкування необхідно враховувати, що одне й те ж повідомлення неоднаково сприймається різними людьми. Це залежить від їх світобачення, досвіду, віку, знань, доступу та володіння необхідною інформацією. Тому відправник повідомлення повинен намагатися досягнути максимального розуміння суті повідомлення адресатом.

Для ефективної комунікації важливо, щоб відправник і отримувач інформації «розмовляли однією мовою». Для цього потрібно пристосовувати повідомлення до рівня цільової аудиторії: використовувати лексику, зрозумілу адресату, уникати надмірного вживання професіоналізмів, чисел (наприклад, під час виступів у засобах масової інформації чи під час зустрічей із громадою). Варто також пам'ятати, що у разі приховування або неповного роз'яснення

окремих аспектів повідомлення, виникає проблема абстрагування, що часто призводить до виникнення комунікативних бар'єрів. Пам'ятаючи про те, що кожен сприймає інформацію по-своєму, все ж таки при належному формулюванні повідомлення воно може бути сприйнято адекватно задуму автора.

Як стверджує С. К. Хаджирадєва, на сприйняття повідомлення адресатом впливає і статус відправника інформації: чим вищий статус особи, яка передає повідомлення, тим вищий рівень довіри до нього особи, яка це повідомлення отримує [8, с. 74]. Підтвердженням цієї думки може слугувати те, що громадяни намагаються з метою вирішення своїх проблем звернутися до керівника органу чи установи, або й до перших осіб держави. Говорячи про статус відправника інформації, маємо на увазі не лише його соціальний статус, а й т.з. особистий статус, адже людина схильна більше вірити повідомленню того, кому вона симпатизує, чий погляд поділяє. Це зокрема стосується політичної комунікації: окремі люди сприймають виключно точку зору однієї політичної сили чи політика, підсвідомо шукаючи в діях і словах опонентів неправду.

Відомо також, що люди зазвичай чинять опір змінам, оскільки не знають, негативними чи позитивними ці зміни будуть особисто для них. Страх перед змінами чи їх наслідками призводить до напруження чи стресу, які, за словами С. А. Бронікової, сьогодні не просто стали типовим явищем, а досягли масштабів «неконтрольованої епідемії», яка має руйнівні наслідки для державних службовців і суспільства загалом, знижуючи працездатність, професійну надійність працівників органів влади, погіршуючи стан їхнього здоров'я, збільшуючи ймовірність прийняття неправильних рішень, провокуючи конфліктні ситуації [2, с. 184]. Страх перед невідомим провокує опір змінам, які можуть чинити не лише державні службовці (наприклад, у випадку реорганізації), а й громадяни у випадку прийняття владою непопулярних рішень (наприклад, підняття тарифів, відміна пільг) чи проведення реформ у певній галузі. Тому ініціаторам змін потрібно заздалегідь

формувати відповідну громадську думку, роз'яснюючи причини та наслідки цих заходів, а учасникам реформ необхідно вчитися контролювати та керувати своїми внутрішніми процесами.

Щоб з'ясувати, як часто виникають комунікативні бар'єри в управлінському спілкуванні та визначити найпоширеніші причини їх виникнення, ми провели анонімне опитування державних службовців однієї з районних державних адміністрацій у м. Київ. В опитуванні взяли участь 300 респондентів, серед яких керівники та спеціалісти структурних підрозділів адміністрації. Аналіз відповідей дає змогу зробити висновок, що комунікативні бар'єри виникають у процесі спілкування як керівників, так і спеціалістів. Проте ця проблема більш характерна для спеціалістів: 5 % опитаних визнали, що комунікативні бар'єри виникають під час їхнього спілкування постійно; у 19 % комунікативні бар'єри виникають майже завжди; у 30 % – інколи; лише 11 % респондентів обрали відповідь «ніколи» на запитання «Як часто у Вас виникають комунікативні бар'єри у спілкуванні?». Натомість жоден керівник структурного підрозділу, який взяв участь в опитуванні, відповідаючи на згадане запитання, не обрав варіанти відповіді «постійно» та «майже завжди». Інколи комунікативні бар'єри виникають у 60 % опитаних керівників, майже ніколи – у 25 %, ніколи не виникають – в 11 % опитаних. Така розбіжність у відповідях керівників і спеціалістів може пояснюватись їх статусом в органі влади, а також невизнанням виникнення комунікативних бар'єрів керівниками структурних підрозділів.

Відповіді на запитання «Які саме комунікативні бар'єри виникають у Вас з підлеглими / керівником, колегами?» розподілилися так: мовні та смислові бар'єри виникають у 20 % керівників і 21 % спеціалістів; невміння або небажання слухати – у 35 % і 27 % відповідно; постійна заклопотаність заважає безперешкодній комунікації 30 % керівників і 10 % спеціалістів.

Щоб з'ясувати причини виникнення комунікативних бар'єрів, респондентам було запропоновано відповісти на такі запитання: «Що саме заважає Вам у безперешкодному встановленні комунікативного зв'язку з



оточенням?» та «Через які риси, на Ваш погляд, виникають комунікативні бар'єри у спілкуванні?». Відповіді на перше запитання розподілилися таким чином:

Варіант відповіді	Керівники	Спеціалісти
Власна сором'язливість	5 %	42 %
Негативне ставлення до співрозмовника	35 %	48 %
Емоційне відчуження	30 %	13 %
Бідний словниковий запас	0%	7 %

Рисою, через яку найбільше виникають комунікативні бар'єри, керівники і спеціалісти визнали конфліктність (85 % і 55 % відповідно), найменшу кількість виборів отримало почуття самотності (10 % та 20 % відповідно). Далі риси характеру проранжовані керівниками таким чином: агресивність – 50 %, авторитарність – 45 %, балакучість – 30 %, замкнутість – 25 %, сором'язливість – 22 %. Деякі іншими є відповіді спеціалістів: замкнутість – 48 %, агресивність і сором'язливість – по 40 %, авторитарність – 27 %, балакучість – 22 %.

На думку керівників структурних підрозділів, для уникнення комунікативних бар'єрів учасникам комунікативного процесу необхідно підвищувати свій фаховий рівень, виявляти повагу до співрозмовника, вчитися переборювати негативні прояви характеру. Спеціалісти в свою чергу пропонують: бути зацікавленим у думці спеціаліста, контролювати свої емоції та не допускати зверхнього ставлення, покращити умови праці. Як бачимо, причини виникнення комунікативних бар'єрів та пропозиції щодо їх недопущення перебувають здебільшого в особистісній, зокрема емоційній, площині.

Щоб з'ясувати причини виникнення перешкод для ефективного спілкування, ми провели ще одне опитування респондентів, які брали участь у попередньому анкетуванні. Цього разу за мету ми ставили виявлення

емоційних бар'єрів у спілкуванні, а саме чи характерно для респондентів невміння керувати емоціями, неадекватний прояв емоцій, негнучкість і невиразність емоцій, домінування негативних емоцій, небажання зближуватися з людьми на емоційній основі. Учасникам опитування було запропоновано дати відповідь «так» або «ні» на 25 запитань анкети. Аналіз результатів анкетування засвідчив, що бар'єри у спілкуванні виникають певною мірою серед усіх категорій державних службовців. Найбільше на виникнення комунікативних бар'єрів впливають риси характеру державного службовця, зазвичай негативні або ті, котрі не взяті під контроль.

Як зазначає С. А. Бронікова, «емоційно насичені неконструктивні настанови – це глибинні джерела неадекватного ставлення до себе й інших, що спричиняє негативне сприйняття ситуації й спонукає людину до неконструктивних поведінкових дій. Такі переконання в сучасних стресових умовах посилюють тривожність в колективі / суспільстві і мають масовий характер, акцентуючи на нагальній необхідності корегувальних заходів, які скеровуватимуться на особистісне самовдосконалення, саморозвиток найперше представників державного управління» [1, с. 171].

Як відомо, свої емоції та вияви рис характеру людина здатна контролювати. Тому за умови усвідомлення, що вияв певних емоцій чи рис характеру впливає на ефективність управлінського спілкування (може сприяти як виникненню комунікативних бар'єрів, так і налагодженню потрібної атмосфери під час спілкування), та бажання їх контролювати державний службовець в змозі навчитися керувати цими внутрішніми процесами. Свідомий вплив особистості на власні психічні стани, властивості, процеси, діяльність і поведінку з метою їх підтримання або зміни називають самоуправлінням [6, с. 19].

Основна ідея самоуправління полягає у максимальному використанні особистістю власних можливостей, усвідомленому управлінні своїм життям, переборенні зовнішніх обставин (попередження негативних наслідків обставин,

зменшення їх впливів тощо). Усе це сприяє збереженню здоров'я як психічного, так і фізичного, попередженню професійного вигорання, особистій реалізації.

Самоуправління має низку особливостей. По-перше, самоуправління – це процес свідомий і цілеспрямований. По-друге, це процес, в якому суб'єктом виступає особа, а об'єктом – її власні настанови, процеси мислення, поведінка та діяльність, зокрема комунікативна. По-третє, у самоуправлінні відсутній безпосередній зовнішній контроль, відтак визначає цілі та контролює процес і результат їх досягнення сама особа. В основі цілепокладання – власні ментальні стратегії та настанови, які сама особа може коригувати [1, с. 169]. По-четверте, самоуправління може бути повсякденним і перспективним, тобто спрямованим на досягнення короткострокової або довгострокової мети.

Процес самоуправління передбачає такі етапи: визначення мети (цілі) управління; прийом та обробка інформації; прийняття рішення; реалізація рішення; контроль виконання рішення [3]. На думку С. А. Бронікової, обов'язковою умовою процесу самоуправління є самопізнання, яке, зокрема, передбачає усвідомлення власних настанов. Настанови та вірування, своєю чергою, визначають поведінку особистості. Тому, на переконання науковця, усвідомлення власних настанов «уможливить спочатку спостереження за реакцією, дією, вчинком, а згодом і встановлення контролю та корекції ментальних неконструктивних настановчих стратегій» [1, с. 170].

Самоуправління потребує конкретизації мотивів поведінки та діяльності, постановки відповідних цілей, обрання шляхів їх досягнення. Наприклад, якщо об'єктом самоуправління визначено власну комунікативну діяльність, проаналізувавши свою поведінку під час комунікативного процесу, результати комунікацій, які зазвичай отримуються (позитивні та негативні), та причини таких результатів, мотивом коригування власної комунікативної діяльності може бути мінімізація виникнення комунікативних бар'єрів, ціллю – контроль та управління проявами рис характеру й емоціями, шляхи досягнення цілі – використання методик нейролінгвістичного програмування. У сучасній науці існує думка, що нейролінгвістичне програмування пропонує комплекс

ефективних технік саморозвитку, серед яких визнаною є метафора. За допомогою метафор людина виражає свої думки, створює світ, у якому живе. Основна ціль метафор – стимулювати когнітивні процеси у свідомості людини, що забезпечують оперативне мислення та пізнання світу [1, с. 170].

С. А. Бронікова, опираючись на визначене Н. Оуеном цільове призначення вживання метафор, пропонує державним службовцям у процесі самоуправління використовувати метафори, спрямовані на зміну стану, настрою чи рівня енергії людини (людей); на зміну неприпустимої поведінки; на розвиток навичок самопрезентації та публічного виступу; на переформулювання проблеми тощо [1, с. 170]. Використання таких метафор сприятиме зокрема і корекції комунікативної діяльності державних службовців.

Таким чином, отримані результати дозволяють зробити такі **висновки**:

- комунікативні бар'єри виникають під час управлінського спілкування державних службовців різних категорій посад, що підтверджено результатами проведеного дослідження серед керівників структурних підрозділів і головних спеціалістів однієї з районних державних адміністрацій у м. Київ;

- найчастіше виникають особисті комунікативні бар'єри, які спричиняються особистими якостями учасників комунікативного процесу (конфліктністю, відчуженістю, інтроверсією, авторитарністю, сором'язливістю тощо), виявом емоцій та невмінням їх контролювати та керувати ними;

- виникнення особистих комунікативних бар'єрів та їх вплив на процес і результати управлінського спілкування можна мінімізувати завдяки самоуправлінню державних службовців, яке полягає в усвідомленому керуванні власною поведінкою, емоціями, внутрішніми процесами з метою їх підтримання або коригування. Однією з ефективних методик самоуправління визнано використання технік нейролінгвістичного програмування, зокрема метафор, спрямованих на налагодження ефективної комунікації.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у розробці та застосуванні спеціальних комунікативних інструментів самоуправління для

мінімізації комунікативних бар'єрів у професійній діяльності державних службовців.

### Література.

1. Бронікова С. Метафора як нейролінгвістичний інструмент самоуправління державного службовця С. Бронікова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. – Вип. 1 (53). – С. 169–172.

2. Бронікова С., Оганісян М. Самоуправління державного службовця як ресурс розв'язання проблем професійної реалізації / С. Бронікова, М. Оганісян // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 4 (52). – С. 183–186.

3. Олійник В. Особистість як самокерована система: психологічний аспект / В. Олійник // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України, 2013. – Вип. 1.

4. Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.

5. Пушкарева Г. Информационные технологии в принятии государственных решений: современные тенденции / Г. Пушкарева // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2009. – № 2. – Том. 2. – С. 128–139.

6. Сіцінська М. Підвищення ролі державного службовця в попередженні власного професійного «вигоряння» / М. Сіцінська // Вісник державної служби України. – 2009. – № 1. – С. 18–22.

7. Федорів Т. Комунікативний акт у професійній діяльності державних службовців: перспективи міждисциплінарних досліджень / Т. Федорів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_04\(7\)/10ftvpmd.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04(7)/10ftvpmd.pdf).

8. Хаджирадєва С., Черненко Н. Діалогова комунікація : теорія та практика / С. Хаджирадєва, Н. Черненко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2004. – 202 с.

9. Хижняков Д. Информационно-коммуникационные барьеры в региональной практике государственного управления / Д. Хижняков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/99-4826>.