

УДК 35.072.2.071.6:005.57+316.7(477)

DOI <https://doi.org/10.26693/pard2018.01.12>

ПРОБЛЕМИ РЕФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ І КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

Багмет М.О., д-р іст. наук, професор,
Інститут державного управління, Чорноморський національний
університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

Хоржевська І.М., канд. психол. наук, доцент кафедри психології,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

Малікіна О.А., ст. викладач,
Інститут державного управління, Чорноморський національний
університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

У статті проаналізований внесок зарубіжних і вітчизняних дослідників у вивчення проблем професійної та комунікативної культури. Значна увага приділена охарактеризуванню особливостей реформування професійної і комунікативної культури в Україні в умовах здійснення децентралізації влади та імплементування євроатлантичних критеріїв і стандартів. Проілюстровані зовнішні та внутрішні фактори впливу на реформування професійної і комунікативної культури у працівників публічного управління й адміністрування.

Особлива увага надається відображенню пошуків шляхів здійснення позитивних перших кроків щодо творчого запровадження в Україні досвіду країн членів ЄС, зокрема представників Вишеградської групи (Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина) у справі покращення управлінських послуг шляхом реформування професійної і комунікативної культури.

У ході характеризувannya механізмів впливу якості професійної та комунікативної культури представників публічного управління і

адміністрування зосереджується увага на актуальність проблеми, пов'язаної із тривалим існуванням гібридної війни, анексією Криму, окупацією Донбасу і наявністю зони ООС. Названі й інші аргументи, які обумовлюють необхідність зосередження зусиль представниками державної влади і посадовими особами органів місцевого самоврядування в ході реформування професійної і комунікативної культури на необхідність зміцнення безпеки та оборони української держави.

Автори науково обґрунтували пропозиції для керівників державних структур і органів місцевого самоврядування та активістів об'єднаних громад відносно створення умов з метою посилення результативності у справі моделювання професійної та комунікативної культури.

Висновки, сформульовані елементи подальшого реформування й оновлення систем здійснення професійної і комунікативної культури викличуть зацікавленість у працівників публічного управління, державних і громадських діячів, науковців та всіх тих, кому не байдужа результативність професійної і комунікативної культури в ході здійснення децентралізації влади та євроатлантичних процесів у сучасній Україні.

Ключові слова: механізми публічного управління, професійна та комунікативна культура, компетенції, децентралізація влади, євроатлантичні процеси.

В умовах реформування публічного управління значна увага приділяється зміцненню у державних та посадових осіб органів місцевого самоврядування основ професійної та комунікативної культури з метою забезпечення оперативного і якісного надання громадянам України управлінських послуг з урахуванням сьогоденних реалій.

У даному контексті особливого значення набуває професійна і комунікативна культура як система матеріальних та духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, що взаємодіють між собою. Саме на ці чинники нині вказують фахівці різних соціогуманітарних наук і, насамперед, державні управлінці, соціологи та психологи.

В останні роки дослідження вказаної проблеми набуло широкого резонансу в зарубіжній науці. Істотний внесок у вивчення названих питань зробили І. Ансофф, М. Армстронг, П. Вейл, М. Грачов, К. Камерон, Ф. Котлер, А. Маслоу, Б. Мільнер, Т. Пітерс, Р. Рюттенгер, Г. Саймон та ін.

Серед вітчизняних науковців, що досліджують різноманітні аспекти професійної та комунікативної культури слід виділити Н. Артеменко, Т. Василевську, Н. Власову, С. Демешко, Ю. Жадан, В. Князева, А. Кукулю, О. Руденко, М. Таран, які аналізують різні аспекти культури в публічному управлінні. Взаємозв'язок професійної і комунікативної культури в контексті управлінської діяльності в умовах здійснення децентралізації влади в Україні та реалізації євроатлантичних процесів досліджують в своїх працях В. Авер'янов, Г. Атаманчук, М. Багмет, В. Бакуменко, Б. Гасвський, О. Євтушенко, В. Ємельянов, В. Ігнатов, А. Іонова, В. Кабаненко, Ю. Кальниш, І. Мейжис, Н. Нижник, Ю. Палагнюк, В. Ребкало, М. Рудакевич, Л. Сергєєва, С. Серьогін, С. Сорока, С. Хаджирадєва, В. Цветков та ін.

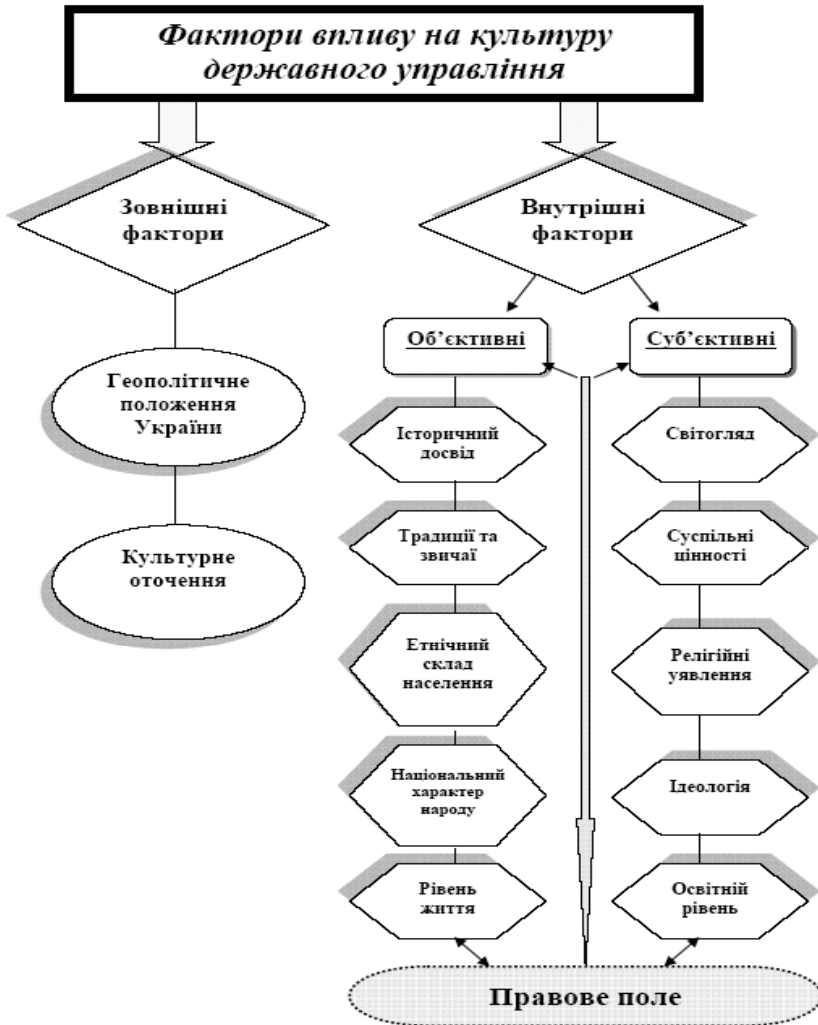
Окремо варто виділити напрацювання вітчизняних психологів, таких як: Г. Балл, С. Максименко, В. Панок, В. Рибалка, О. Чебикін, які розглядають психологічні напрями професійної і комунікативної культури у публічній сфері. Аналіз опублікованих джерел, вивчення вітчизняних теоретичних та практичних доробок засвідчує необхідність подальшого дослідження проблеми формування управлінської професійної та комунікативної культури в сучасних реаліях.

Це і обумовило мету підготовки статті, яка присвячена:

- висвітленню теоретико-методологічних питань управлінської професійної та комунікативної культури у публічній сфері;
- дослідженню практичної галузі застосування норм і положень професійної та комунікативної культури і окреслення її складових частин;
- аналізуванню вирішення управлінських рішень, які стосуються проблем професійної та комунікативної культури в кризових ситуаціях, різних нестандартних умовах, насамперед пов'язаних із проявами гібридної війни;

- обґрунтуванню основних напрямків вдосконалення управлінської професійної та комунікативної культури в ході подальшого реформування різних сфер суспільного життя в Україні.

Сподіваємося, що у роз'ясненні намірів авторів статті допоможуть свідчення, поміщені у наступній таблиці:



Варто наголосити, що вказані як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу на формування професійної і комунікативної культури у державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування можуть спрацювати лише тоді, коли політики, вчені і практики будуть їх використовувати лише у системі, бо по одинці їх роль і значення можуть і не бути ефективними. Тим паче сьогодні потрібно враховувати й те, що вони будуть використовуватись в умовах, пов'язаних з анексією Росією Криму та здійснення гібридної війни.

Століттями у суспільній свідомості формувалося уявлення про управління і про керівників як про привілейований прошарок, що керує суспільством та окремими об'єктами на імперативних принципах. Не випадково тому об'єкт управління, тобто народ чи окремо взята спільнота, група, колектив, вважав цілком природним наділяти своїх керівників доленосними функціями, що перетворюють їх, по суті, на «власників» управління, хоча такого капіталу взагалі-то не існує. Не таємниця, що і сьогодні в Україні значна частина населення пов'язує рівень свого життя з діяльністю управлінського корпусу країни, із діяльністю Президента, Прем'єр-міністра, Верховної Ради, керівників державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, а в діяльності трудових колективів – із безпосередніми керівниками.

Останнім часом світова практика, зокрема в галузі публічного управління, створила новий тип керівника, наділивши його відповідними функціями, а ті привілеї, що історично супроводжували цей вид діяльності, перетворила у виробниче явище. Управління, поступово втративши статус звичайної привілейованості, реально перетворилося у найбільш ефективну форму досягнення бажаного результату, у вид високопродуктивної діяльності, що створює продукт, який не має собі рівних за прибутковістю. Тобто організація, як найвище призначення управління, набула матеріального еквіваленту і зіткнулася з панівним стереотипом: це тепер уже не набір статусних привілеїв, а вид продуктивної діяльності, що оцінюється за визначеними критеріями вироблених продуктів, ринковою вартістю тощо.

В українському суспільстві відбуваються суттєві метаморфози в системі публічного управління та менеджменту. Так, в даний

час вже не є такими важливими цінностями, як слухняність, ієрархія, централізація. На передній край вийшли такі цінності, як самовизначення, орієнтація на потреби, активність, амбіційність, творчість, здібність до швидкого реагування, компромісу тощо.

Якщо раніше, за Максом Вебером, ідеальний бюрократ уникав ризикових дій, намагався не допустити будь-яких помилок, не поважав підлеглих та не мав бажання вдосконалюватися [1], то в умовах незалежної України, в ході переходу до децентралізації та імплементації євроатлантичних стандартів всім керівникам необхідно враховувати вище вказані внутрішні та й зовнішні фактори, щоб плідно вирішувати в колективах соціокультурні проблеми, залежно від рівня професійної та комунікативної культури.

Раніше, як зазначає Х.В. Хачатурян, в управлінській діяльності використовувалася така загальна технологія прийняття рішень: керівник, тобто «начальник», завжди намагався перед колективом формувати основні завдання, формулювати цілий ряд питань, пов'язаних з тим, що і кому як треба діяти, хто буде це реалізовувати і в який термін та кількості, що це принесе для колективу, підрозділу і т. д. До того все це розписувалося керівником у просторі, часі, по ресурсах та виконавцях [2].

Такий підхід вписується в певну логічну модель прийняття рішень. Існують й інші типи логічних моделей, зокрема раціональна і правова.

Реформування в сучасній Україні, здійснення різнопланових революційних змін, перехід до демократичних управлінських принципів запровадження євроатлантичних стандартів обумовлюють зосередження зусиль на вивчення питань, пов'язаних із необхідністю розгляду факторів впливу на формування і розвиток у державних службовців умотивованої соціокультурної поведінки та моделювання.

Взагалі, проблема формування професійної і комунікативної культури є дуже складним процесом і не може бути вирішена без врахування результатів створення правової демократичної держави та зміцнення в умовах глобалізму оборонно-безпекових рішень, насамперед, реалізація Закону України «Про національну безпеку» [3].

Назва статті зобов'язує хоча б лаконічне роз'яснення тлумачень дефініцій «професійна» і «комунікативна» культура. Професійна культура розглядається як ступінь володіння професією, тобто способами і прийомами вирішення професійних завдань на основі сформованості духовної культури особистості. Професійна культура особистості передбачає засвоєння професійних знань, професійну компетентність, сформованість професійно значущих якостей, які необхідні для участі у подальшій діяльності. Складовою частиною професійної культури є комунікативна культура. Існує ряд визначень комунікативної культури. Найпростіше – це вміння слухати і розуміти почуте, вміння ясно і переконливо викладати свої думки, слухати співрозмовників, чітко відповідати на запитання, дохідливо виступати в різних аудиторіях. Отже, комунікативна культура може розглядатися як психологічно-моральний зорієнтований засіб комунікацій, що забезпечує афективно-інформуючий обмін між людьми, опосередковує їхню взаємодію та взаємовплив, уможливує міжособистісне сприйняття та взаєморозуміння.

Таким чином, сучасний ритм життя потребує творчого впровадження раніше вказаних зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на формування професійної і комунікативної культури у державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Сьогодні фахівцями публічного управління й адміністрування мають бути неординарні особистості з високим рівнем відповідальності, відчуттям нового та вмінням йти на розумний ризик, високою працездатністю, комунікативністю. Від управлінських кадрів вимагається висока громадянська зрілість, глибокі спеціальні та юридичні знання, здатність забезпечити предметність, конкретність і оперативність в управлінні, тобто високий професіоналізм [4].

І хоча потрібно вирішувати цілу низку інших проблем, пріоритетними мають бути питання наукової розробки і практичної реалізації основних питань кадрової політики взагалі та управлінської культури зокрема.

Важливе значення у окресленні питання професійної і комунікативної культури мають такі компетентні виміри як

оволодіння глибокими знаннями з теорії і практики публічного управління, основ менеджменту і політичного маркетингу, соціології, загальної і соціальної психології, педагогіки, етики і естетики тощо.

Одним словом фахівцям з публічного управління та адміністрування варто звертати увагу на формування рис, які сформульовані О. Іщенко так[5;с.21-28]:

- постійно працювати над підвищенням свого теоретичного і професійного рівня;
- розумітися в процесах і явищах суспільного життя;
- аналізувати й узагальнювати практику роботи;
- підходити до вирішення всіх питань, виходячи із широких громадянських позицій;
- знаходити і підтримувати все нове, прогресивне;
- розбиратися в людях та їх настроях, попереджувати і розв'язувати конфліктні ситуації у колективах;
- конкретно керувати людьми, доводити розпочату справу до кінця, контролювати роботу людей, добиватися єдності слова і діла;
- налагоджувати і підтримувати ділові взаємовідносини з іншими державними службовцями;
- ефективно планувати свою роботу;
- передбачати соціально-політичні, виховні наслідки рішень, що приймаються;
- прогнозувати виникнення нових проблем, труднощів у вирішенні тих чи інших завдань у найближчій перспективі;
- готувати програму вивчення певного питання;
- оперативно вирішувати питання із взаємодіючими державними та іншими органами;
- творчо підходити до справи;
- брати на себе відповідальність за свої рішення;
- робити правильні висновки із критики, критично оцінювати досягнуті результати, визнавати свої помилки і спокійно їх усувати.

Крім того, потрібно добре знати державну (українську) мову і, щонайменше, одну з іноземних мов на рівні професійного та побутового спілкування, а також оволодіти стилістикою офіційних документів та правилами діловодства та інформаційних технологій.

Що стосується шляхів поліпшення якості формування професійної та комунікативної культури у сфері публічного управління і адміністрування, то одним з пріоритетних напрямків в умовах децентралізації влади в Україні є запровадження нового типу взаємовідносин між громадянами і органами виконавчої влади і, зокрема, представниками новостворених об'єднаних громад. Сьогодні перед керівними особами державних органів влади, і особливо перед лідерами об'єднаних громад, стоїть першочергове завдання щодо детального ознайомлення з позитивними результатами запровадження в країнах ЄС, насамперед членами Вишеградської групи (Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина) з метою створення реальних умов по забезпеченню дотримання належного захисту прав і свобод громадян, які проживають на території тих чи інших громад.

Серед актуальних завдань в контексті формування нових рис професійної і комунікативної культури є внесення змін у законодавчу та нормативно-правову базу, яка б включала реформування механізмів та моделювання змін у зміцнення основ професійної і комунікативної культури. В даному плані варто погодитися з думкою вчених під керівництвом В. Князева, які в узагальненому вигляді сформулювали свої думки таким чином:

«Такий підхід потребує якісно нового погляду на сутність та цільову орієнтацію виконавчої влади. Цей погляд полягає у розумінні того, що виконавча влада має бути спрямована не стільки – як було традиційно – на організацію управління суспільними справами з боку держави, скільки на виконання державою функцій щодо:

- створення належних умов для повноцінної реалізації громадянами своїх прав і свобод;
- професійне надання населенню (фізичним і юридичним особам) різноманітних управлінських послуг;
- здійснення цілеспрямованого «внутрішнього» контролю за виконанням управлінськими органами, їх посадовими особами, покладених на них обов'язків, стосовно забезпечення прав і свобод громадян;
- вжиття відповідних комунікативних заходів адміністративного реагування у випадках оскарження громадянами рішень та дій, що порушують їх права і свободи.» [6; с. 117-118]

Сьогодні під час здійснення децентралізації влади в Україні та імплементації євроатлантичних критеріїв і стандартів у справі зміцнення засад і норм професійної і комунікативної культури доцільно науково обґрунтувати і сучасну стратегію управлінської культури, яка включає наступні принципи:

- володіння інформацією: той, хто володіє досить значною і структурованою інформацією, має більшу владу;
- демонстрація найкращих сторін: ця тактика спрямована на скорішу демонстрацію себе з кращого боку для привертання уваги, якщо позитивна увага досягнута, можна переходити до складніших проєктів;
- ухилення від невиважених дій: не привертаючи до себе зайвої уваги, повільно але цілеспрямовано закріплювати своє становище і завойовувати довіру оточуючих. Стратегія спрямована на поступове просування до цілі, замість спроб одразу ж, наскоком, здійснити намічене. Одна невеличка поступка при цьому може стати значним підґрунтям для досягнення у подальшому стратегічної переваги;
- своєчасна реакція на новини: саме новини, зазвичай, знаходяться у центрі управлінської уваги.

Безперечно від ступеня формування управлінської культури залежить і ефективність професійної і комунікативної культури, яка в свою чергу впливає на реформування всієї системи публічного управління і адміністрування.

Разом з тим, враховуючи те, що професійна і комунікативна культура є справжнім мистецтвом управління не лише підлеглими, а й формування та зміцнення позитивних рис і якостей у кожного управлінця, то варто сформулювати такі методичні та організаційні рекомендації, які включають наступні напрями:

- необхідно заохочувати інноваційні підходи до організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації представників публічного управління, спрямувати всю систему навчання на зростання професіоналізму та комунікативної компетентності за рахунок оволодіння глибокими теоретичними знаннями, набуття практичних навичок і умінь;
- з метою покращення стилю роботи є потреба запровадження прозорості діяльності представників публічного управління,

посилення адміністративного, морального та інших заходів впливу на них щодо зловживань, бездіяльності, безвідповідальності, порушення законів та недисциплінованості;

- відпрацювати чітко регламентовані нормативно-правовими документами критерії оцінки професіоналізму та комунікативної компетентності, їх відповідності професійно-кваліфікаційним характеристикам посад представників публічного управління та адміністрування.

З метою включення до комплексного підходу реформування культури управління у фахівців публічного управління та адміністрування варто звернути увагу на такі фактори, які потребують виокреслення необхідності:

- чіткого розмежування повноважень органів виконавчої влади та місцевих об'єднаних громад, усунення дублювання повноважень та інші неузгодженості;

- розроблення дієвого законодавства, яке б регламентувало питання професійної та комунікативної культури в структурах публічного управління;

- ширшого залучення громадськості до обговорення та прийняття управлінських рішень;

- забезпечення умов для участі громадян в оцінці якості та культури надання управлінських послуг органами державної влади та керівниками місцевих громад;

- посилення ролі етичної та правової культури як складових професійної освіти представників публічного управління;

- створення умов для мотивації посадовців щодо свідомого додержання ними норм комунікативної культури та етики.

Таким чином, розгляд професійної культури як єдності характерних для нинішнього етапу управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінської діяльності обумовлює наступний механізм її формування: формування знань, управлінських концепцій, проектів, програм тощо; розвиток управлінських відносин; мотивація творчої діяльності у сфері управління, утвердження поваги в суспільстві до суспільних інститутів, держави, законів, моралі, права; вироблення і впровадження управлінських технологій, які оптимізують сам

процес управління і об'єднують в єдине ціле управлінські знання, відносини, творчу діяльність, роботу суспільних інститутів. Отже, підвищення якості управління та ефективності управлінської діяльності в сучасних умовах здійснення децентралізації влади та запровадження євроатлантичних стандартів неможливе без належного теоретичного обґрунтування і пошуку практичних заходів по підвищенню рівня професійної та комунікативної культури.

В якості загального висновку, доцільно зазначити, що питанням формування культури управління в публічному управлінні та адмініструванні за роки існування державної незалежності України постійно приділялася значна увага. Однак в умовах здійснення децентралізації влади в Україні та імплементації євроатлантичних критеріїв й стандартів проблема формування і зміцнення професійної та комунікативної культури ще не отримала достатнього дослідження. Про це свідчать і матеріали вищепублікованої статті.

Здійснений аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел, отримані результати практичних управлінських дій, а також використання результатів соціологічних моніторингів дозволяють зробити наступні висновки.

1. Перехід до демократичних принципів та імплементація євроатлантичних стандартів в умовах здійснення децентралізації влади в Україні обумовлює необхідність змін у формуванні професійної і комунікативної культури в публічному управлінні. Зростає суспільний запит на дослідження теоретичних та практично-прикладних питань управлінської культури з метою їх вдосконалення відповідно до реалій сьогодення.

Проведене дослідження дозволило з'ясувати, що проблеми професійної та комунікативної культури є одними з найважливіших аспектів особистої культури – комплексу знань про систему цінностей і мету діяльності організації, шляхи й засоби досягнення їх та правил і норм ділової поведінки, які визначають характер, зміст та найбільш ефективні засоби, форми і методи праці. Установлено, що на професійну і комунікативну культуру в публічному управлінні і адмініструванні впливають наступні фактори: 1) зовнішні – геополітичне положення та культурне оточення країни;

2) внутрішні – об’єктивні: історичний досвід держави, традиції та звичаї, національний характер народу, етнічний склад та рівень життя народу, правове поле; суб’єктивні: світогляд, суспільні цінності та релігійні переконання, рівень освіти населення, ідеологія.

Окреслено те, що професійна та комунікативна культура тісно пов’язана з інформаційною, економічною, правовою, політичною, психолого-педагогічною та організаційною культурою, що безпосередньо впливають на компетентність державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Це є основою створення нового типу управлінської культури, яка має стати переосмисленням управлінських відносин та запровадженням управління, що має бути зорієнтованим на співробітників. В свою чергу, застосування вище вказаних рис в ході формування професійної і комунікативної культури дозволить представникам публічного управління висловлювати свою точку зору та брати участь у прийнятті рішень в організації праці в контексті сучасних вимог до управлінської діяльності.

2. У результаті проведеного дослідження встановлено, що тривале існування гібридної війни, анексія Російською Федерацією Автономної Республіки Крим та міста Севастополь, тимчасова окупація українського Донбасу й існування зони ООС вимагають вирішення як безпекових, так і економічних, соціальних та інших нагальних проблем. А їх практична реалізація може здійснюватися фахівцями публічного управління лише на основі запровадження комплексного підходу та нових механізмів у справі оновленого формування професійної та комунікативної культури.

3. Виявлено, що з метою уникнення кризових ситуацій у публічному управлінні і адмініструванні необхідно забезпечити зростання професійної і комунікативної культури на державному рівні, організувати таке управління відповідно до вимог міжнародних стандартів у системі публічного управління якістю, системі публічного управління навколишнім середовищем та екологічною безпекою, системі публічного управління сертифікацією безпеки праці, системі публічного управління інформаційною безпекою.

4. Доведено, що для професійної і комунікативної культури на сучасному етапі розвитку України характерно зростання ролі со-

ціокультурного чинника у вирішенні проблем управління суспільством. На жаль, становлення нової культури публічного управління в Україні відбувається в умовах нерозвиненості демократичних традицій та у політичній боротьбі, наявності мультикультурності, поліетнічності народу, невизначеності ідеологічної складової професійної і комунікативної культури.

Правове поле, як фактор впливу на культуру публічного управління, виступає фундаментальною основою нормативного регулювання діяльності органів публічного управління та адміністрування. На жаль, сьогодні в Україні ще відсутній повний пакет законодавчих актів та організованих заходів, що визначають основи розвитку культури публічного управління. Крім того, існуючі організаційно-правові заходи не передбачають розробку стратегії формування культури публічно-управлінської діяльності, що гальмує процес демократизації Української держави. Частина правових документів та відповідних їм заходів є недосконалыми, що полягає у декларативності деяких положень, відсутності повного та вичерпного алгоритму застосування норм, пов'язаних з притягненням посадовців до відповідальності, обмеженості прав громадян оскаржувати протиправні дії або бездіяльність тих чи інших відповідальних осіб та у недостатньому залученні громадськості до прийняття і впровадження управлінських рішень.

5. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, в статті зроблений висновок, що для подолання проблем на шляху розвитку і формування професійної та комунікативної культури у сфері публічного управління необхідно: чітко розмежувати повноваження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, усунувши дублювання повноважень та інші неузгодженості; розробити дієве законодавство, що регламентує питання культури публічного управління в органах державної влади та місцевого самоврядування; ширше залучати громадськість до обговорення та прийняття управлінських рішень; забезпечити умови для участі громадян в оцінці якості по поданню управлінських послуг у сфері професійної і комунікативної культури органами державної влади та місцевого самоврядування; посилити роль етичної та правової складових професійної і комунікативної культури фахівців публічного управління і адміністрування; створити

Particular attention is paid to reflecting the search for ways and implementing positive first steps for the creative implementation in Ukraine of the experience of EU member countries, in particular representatives of the Visegrad Group (Poland, Czech Republic, Slovakia, Hungary) in improving management services through the reform of professional and communicative culture.

In the course of characterizing the mechanisms of the influence of the quality of the professional and communicative culture of representatives of public administration and administration, attention is focused on the relevance of the problem associated with the existence of a hybrid war, the annexation of the Crimea, the occupation of Donbass and the presence of a zone of environmental protection.

These and other arguments that necessitate the concentration of efforts by representatives of state authorities and officials of local self-government bodies in the course of reforming the professional and communicative culture, with the need to strengthen the security and defense of the Ukrainian state.

Conclusions, formulated elements of further reforming and updating the systems for the implementation of a professional and communicative culture will be of interest to public administration employees, state and public figures, scientists and all those who care for the effectiveness of professional and communicative culture in the process of decentralization of power and Euro-Atlantic processes in modern Ukraine.

Keywords: *mechanisms of public administration, professional and communicative culture, competences, decentralization of power, Euro-Atlantic processes.*

References:

1. Ansoff, I. (2015). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Retrieved from <http://www.alleng.ru/d/mark/mark047.htm>. [in Ukrainian].
2. Chebikin, O.Ya., & Koval'ova, O.O. (2009). Psihologichni osoblivosti formuvannya osnov profesijnogo imidzhu [Psychological peculiarities of forming the foundations of professional image]. Odesa [in Ukrainian].

3. Dauling, G.D. (2013). Reputaciya firmy: sozдание upravleniya i oценка ehffektivnosti [Reputation of firm: creation of management and estimation of efficiency]. Retrieved from <http://pr.pstu.ru/wp-content/uploads/2013/11>. [in Ukrainian].

4. Hachaturyan, H.V. (2016) Pereorientaciya derzhavnogo upravlinnya na potrebi gromadyan: nova evropejs'ka model' ta Ukrayina. [Reorientation of public administration to the needs of citizens: a new European model and Ukraine]. Retrieved from <http://www.kymu.edu.ua/vmv/v/08/khachaturian.htm> [in Ukrainian].

5. Horzhevskaya, I.M. (2015). Psihologichni osnovi profesijnoi kul'turi fahivcya [Psychological foundations of a professional culture specialist]. *Nauka i osvita - Science and education*, 7, 111-117 [in Ukrainian].

6. Ishchenko, O.M. (2009). Aktual'ni pitannya kadrovoi politiki na suchasnomu etapi [Topical issues of personnel policy at the present stage]. *Visnik Nacional'noi akademii derzhavnogo upravlinna pri Prezidentovi Ukraïni - Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 1, 21-28 [in Ukrainian].

7. Kameron, K. (2014). Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury [Diagnosis and change in organizational culture]. Kiev [in Ukrainian].

8. Knyazev, V.M. (2017). Suchasni problemi derzhavnogo upravlinnya: doslidzhennya, tekhnologii, metodiki [Modern problems of public administration: research, technology, methodology]. Kiev [in Ukrainian].

9. Maksimenko, S.D. (2003). Psihologichni zasadi vzaemozv'yazku profesijnogo navchannya i rozvitku osobistosti majbutn'ogo fahivcya [The psychological principles of the relationship of professional training and the development of the personality of a future specialist]. Kiev [in Ukrainian].

10. Nakaz The ministry Justice of Ukraine «Zagal'ni pravila etichnoi povedinki derzhavnih sluzhbovciv ta posadovih osib misceвого samovryaduvannya» [On Approval of the General Rules of Ethical Behavior of Civil Servants and Local Self-Government Officials] zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> [in Ukrainian].

11. Sajmon, G. (2018) Administrativna povedinka [Administrative behavior]. Kiev [in Ukrainian].

12. Veber, M. (2017). Tipy gosudarstva [State types]. Retrieved from http://socioword.ru/text/histori/web_gosp.html. [in Ukrainian].

13. Vejl, P. (2016). Iskusstvo menedzhmenta. [Art of management]. Retrieved from <http://www.zlib.su/beta3/ht> [in Ukrainian].

14. Zakon Ukrainy «Ugoda pro Asociaциyu mizh Ukraїnoyu, z odnїєї storoni, ta Yevropejskym Soyuzom, Yevropejskym spivtovarystvom z atomnoyi energiyi i yixnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony» [The Law of Ukraine Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand] zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15> [in Ukrainian].

15. Zakon Verhovna rada Ukrainy «Pro nacional'nu bezpeku Ukrainy» [The Law of Ukraine about national security of Ukraine] zakon.rada.gov.ua. Retrieved from http://gavcom.ua/coutry/politics/nabuv_chinnosti_zakon_pro_nacionaliu_bezpeku_z11027.htm [in Ukrainian].

Received: 02.06.2018.

Відомості про авторів / **Information about the Authors**

Багмет Михайло Олександрович: Інститут державного управління, Чорноморський національний університет імені Петра Могили вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Bagmet Mykhaylo: Institute of Public Administration Black Sea National University of Petro Mohyla: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID.ORG/ 0000-0003-2386-4488

E-mail: bagmet@gmail.com

Хоржевська Інна Михайлівна: Чорноморський національний університет імені Петра Могили вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Horzhevska Inna: Black Sea National University of Petro Mohyla: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

E-mail: innahorzhevska@gmail.com

Малікіна Оксана Анатоліївна: Інститут державного управління, Чорноморський національний університет імені Петра Могили вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Malikina Oksana: Institute of Public Administration Black Sea National University of Petro Mohyla: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID.ORG/0000-0002-3377-3443

E-mail: oks_i_mal@ukr.net