

УДК 35.076

DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>.**Лирик Мар'яна Володимирівна***аспірант кафедри публічного управління та публічної служби**Навчально-наукового інституту адміністрування**державного управління та професійного розвитку**Національного університету «Львівська політехніка»*

ORCID: 0000-0003-1643-392X

e-mail: Mariana.V.Lylyk@lpnu.ua

## ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Розглянуто підходи до формування міжкультурної компетентності фахівців публічного управління. Визначено сутність та особливості міжкультурної компетентності фахівців публічного управління. Проаналізовано низку нормативно-правових актів, на базі яких здійснюється міжкультурна комунікація та забезпечується формування належної міжкультурної компетентності фахівців публічного управління. Обґрунтовано структурні складові міжкультурної компетентності, якими повинні володіти майбутні фахівці публічного управління у сучасному глобалізованому суспільстві.

**Ключові слова:** міжкультурна компетентність; фахівці публічного управління; міжкультурна комунікація; публічна сфера; держава; спеціалісти

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку глобалізованого суспільства усе більшого значення набувають вміння та здатності ефективної комунікації між представниками різних рас, культур, етносів і народів в цілому. Зростає роль та значення міжкультурної комунікації, яка посідає важливе місце у процесі набуття фахівцями відповідних знань та застосування їх на практиці у майбутньому. Відповідно до цього посилюється вагомість міжкультурної компетентності, якою повинні володіти спеціалісти тих галузей, які мають безпосереднє відношення до комунікативного процесу із партнерами на міжнародній арені.

Публічна сфера не є винятком, адже саме у ній формується пласт фахівців, покликаних виконувати важливі завдання, покладені на них державою. Тому актуальність володіння належним рівнем міжкультурної компетентності фахівців публічного управління зростає, особливо останніми роками, коли Україна чітко задекларувала євроінтеграційний вектор свого розвитку.

**Методологія дослідження.** Дослідження особливостей формування міжкультурної компетентності фахівців публічного управління базується на застосуванні загальнонаукових методів дослідження. Зокрема,

йдеться про методи аналізу та синтезу, на основі яких досліджували причини виникнення міжкультурної комунікації та їх ефективність для сучасного розвитку міжкультурної компетентності в цілому. Історичний метод, що застосовували в статті, дав можливість проаналізувати нормативно-правові акти, прийняті в історичному періоді часу, відповідно до яких здійснювався розвиток міжкультурної комунікації. Застосування абстрактно-логічного методу сприяло формуванню обґрунтованих висновків і пропозицій, наведених у статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування міжкультурної компетентності фахівців публічного управління в контексті розвитку міжкультурної комунікації у публічному управлінні та комунікативних навичок службовців в цілому розглянуто у публікаціях багатьох науковців. Зокрема, варто назвати таких вчених, як Ю. Вишневська Ю. [1], Л. Грень [2], О. Грибко [2], Г. Кириченко [6], Н. Ковальська [7], В. Марченко [10], С. Медведенко [11], О. Ситько [11] та багато інших.

У своїх працях дослідники вивчають особливості формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування через призму соціального діалогу, розглядають шляхи формування комунікативного компоненту лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, порушують питання природи інформаційно-комунікаційних механізмів формування іміджу органів державної влади, аналізують комунікативну толерантність у публічному управлінні як чинник інтеграції в європейську систему гуманістичних цінностей та досліджують розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Трансформаційні зміни, які відбуваються в сучасному українському суспільстві, та прагнення реалізувати євроінтеграційний вектор розвитку держави зумовлюють пошук та наукове обґрунтування щораз нових підходів до розвитку сфери публічного управління та підвищення компетентності публічних службовців. Зокрема, актуальною проблемою є питання розвитку міжкультурної комунікації та підвищення рівня міжкультурної компетентності фахівців публічного управління, яка потребує свого вирішення в контексті європейської інтеграції України.

Предметом нашого дослідження є обґрунтування підходів до формування міжкультурної компетентності фахівців публічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фахівець публічного управління повинен володіти широким спектром знань, вмінь та компетентностей, зважаючи на особливості його роботи та завдань, покладе-

них на нього державою. І якраз володіння міжкультурною компетентністю в межах міжкультурної комунікації є прямим обов'язком сучасного фахівця з огляду на потребу реалізації євроінтеграційних прагнень України. Адже розвиток міжкультурних компетенцій спеціалістів публічної сфери покликаний сприяти ефективній співпраці партнерів різних країн, комунікації керівництва з представниками культур різних суспільств та налагодженню діалогу з туристами, мігрантами та іншими представниками етносів, відмінних від культури Української держави.

Міжкультурна компетенція здатна формувати середовище, яке передбачає базовий та вищий рівень:

- у першому випадку можна виділити такі чинники, як мотивація (корегування стилю спілкування, усвідомлення власних прагнень тощо), навички (уміння вирішувати проблеми, реагувати на почуте, слухати тощо) та знання (знання соціальних ролей, традицій, світоглядів, мови, історії тощо);

- у другому випадку наявні такі чинники, як моральна автономія, творчість та критика. Відповідно, міжкультурна компетенція публічних фахівців потребує передусім наявності навичок діалогу та вміння комунікувати з партнерами, а не лише навчатися, проходити різноманітні курси та тренінги [1].

Отже, діалог у сучасному мультикультурному суспільстві можливий завдяки розвиненій міжкультурній комунікації. І саме міжкультурна компетентність у різних сферах і, окрема, у сфері публічного управління, є тим інструментом, завдяки якому здійснюється ефективна міжкультурна комунікація. Тут слід зробити акцент на потребі володіння стандартами і нормами, моделями та цінностями певної культури, а також розуміння різних форм участі в тій чи іншій культурі. Водночас потрібно враховувати географічні, психологічні, соціально-політичні, історико-правові та інші особливості комунікативного процесу.

Виходячи із цього, міжкультурну компетентність фахівців публічного управління розглядаємо як сукупність навичок, відповідно до яких формується достатній та ефективний діалог між партнерами та відповідними групами спеціалістів, які є представниками різних економічних, політичних, релігійних, етнічних чи національних груп.

З метою глибшого розуміння сутності досліджуваної проблематики слід розглянути міжнародні нормативні документи, у яких прямо або опосередковано задекларовано вагомість міжкультурної компетентності особистості.

Зокрема, ще в Статуті ООН з питань освіти, науки і культури в редакції від 12.05.1954 р. (документ №995-014) [13] зазначено, що органі-

зація не повинна втручатися у внутрішню діяльність країн, які є її членами, для того, щоб забезпечувалися збереження своєрідності їх культур та їх недоторканість. А норми Загальної декларації прав людини [4] свідчать про те, що кожна людина може реалізовувати свої права у соціально-культурній сфері як член суспільства для того, щоб розвиватися як особистість на основі міжнародної взаємодії країн та національних зусиль окремих держав.

Налагодженню ефективної міжкультурної комунікації та підвищенню рівня міжкультурної компетентності сприяють і норми Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права [12], ратифікованого Україною ще у 1973 році. У ньому йдеться про зобов'язання кожної людини дотримуватися норм цього документу і про право кожного народу на самовизначення та на вільний вибір напрямів розвитку економіки, соціальної сфери і культури. Виходячи із цього, як окремі індивіди, так і працівники усіх сфер України повинні розвивати свій міжкультурний діалог на основі взаєморозуміння, терпимості та дружби між усіма релігійними групами, етноспільнотами, націями та расами.

Як джерело розвитку міжкультурної компетентності фахівців публічної сфери також варто згадати такі міжнародні нормативно-правові акти ЮНЕСКО:

- Конвенція про охорону і заохочення різноманітності форм культурного самовираження [8], у якій йдеться про «створення умов для розквіту й вільної взаємодії культур на взаємовигідній основі». Також у цьому документі наведено поняття міжкультурності в контексті діалогу і взаємної поваги учасників діалогу відповідно до можливості формування різних форм культурного самовираження та рівноправної взаємодії різних культур.

- Загальна декларація про культурну різноманітність [5], яка є базою для розвитку глобалізаційних відносин та, відповідно, нового міжкультурного діалогу. В документі зазначено принципи, на основі яких відбувається формування різноманітності культур.

- Декларація принципів толерантності [3], яка розглядає толерантність як розуміння індивідуумом правильності різноманіття культур та ставлення людини до цього. Якраз невизнання культурної різноманітності і призводить до глобальних конфліктів, про що йдеться в документі, відповідно до чого відбувається розуміння важливості міжкультурної комунікації та набуття якісних міжкультурних компетентностей фахівцями.

Поряд із міжнародними нормативно-правовими актами варто згадати і Основний закон української держави. Зокрема, у Конституції Украї-

ни [9] зазначено, що «Держава сприяє консолідації та розвитку української нації, її історичної свідомості, традицій і культури, а також розвитку етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних меншин України» (стаття 11).

Отже, короткий огляд вищезгаданих нормативних документів свідчить про важливість міжкультурної комунікації та набуття міжкультурної компетентності з огляду на глобалізаційні тенденції по всьому світу та об'єктивну необхідність розвитку комунікативного процесу у всіх сферах життєдіяльності глобалізованого суспільства на основі сприяння взаєморозумінню представників різних культур, визнання культурної різноманітності, терпимості та толерантності.

Отже, фахівці публічної сфери покликані реалізовувати міжкультурний діалог відповідно до поставлених перед ними завдань державою. Поряд із цим вони повинні володіти широким спектром вмінь та навичок особистісного та професійного характеру. Можна виділити основні структурні складові міжкультурної компетентності майбутніх фахівців публічного управління, завдяки яким вони можуть досягти найвищого результату у процесі своєї професійної діяльності (див. таблицю).

В таблиці наведено основні вміння, навички та особистісні характеристики майбутніх фахівців публічної сфери. Насамперед у сфері міжкультурної комунікації публічний службовець повинен вміти взаємодіяти з партнерами, які можуть бути представниками різних культур та етносів. Тут мається на увазі і вміння переконувати партнерів та вибудовувати ефективні партнерські відносини, тобто комунікувати з найвищим результатом.

Близькою до цього є здатність ведення взаємовигідного діалогу та готовність фахівців до того, щоб прийняти найефективніше рішення для комунікантів із врахуванням інтересів усіх сторін. Високим рівнем ведення діалогу вважається вміння його учасників чути та сприймати позицію своїх опонентів, оскільки часто представники різних культур та етносів можуть мати діаметрально протилежні позиції стосовно одного і того ж питання, зважаючи на свої культурні особливості. Тому учасники комунікативного процесу повинні розуміти, що вони несуть відповідальність за процес та результати діалогу.

Як і в діловій сфері, так і у сфері публічного управління спеціалісти повинні володіти навичками та вміннями проведення ділових переговорів на найвищому рівні, особливо якщо це стосується переговорів із представниками різних культур. Тобто фахівець повинен вміти аргументувати свою позицію, при цьому враховуючи сильні та слабкі сторони опонента, і на основі цього знаходити найкращі варіанти вирішення того чи іншого питання чи співпраці.

### Структурні складові міжкультурної компетентності майбутніх фахівців публічного управління

№ п/п	Складові	Показники
1	Взаємодія з партнерами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння переконувати партнерів, використовуючи послідовну комунікацію та вдалі аргументи;</li> <li>- вміння комунікувати з найвищим результатом (логічно пояснювати свою позицію, сприймати та дослухатися до думки партнерів);</li> <li>- вміння вибудовувати партнерські відносини на основі здатності визначати впливові та зацікавлені в комунікації сторони</li> </ul>
2	Ведення діалогу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спрямованість фахівця публічного управління на прийняття рішення, яке буде найприйнятнішим для учасників діалогу та буде враховувати потреби та інтереси усіх партнерів;</li> <li>- вміння учасників діалогу чути та сприймати позицію своїх опонентів, врахування різних думок та поглядів у процесі обговорень;</li> <li>- здатність бути відповідальними за сам процес та результати діалогу.</li> </ul>
3	Проведення ділових переговорів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння фахівця аргументувати свою позицію;</li> <li>- вміння аналізувати і оцінювати сильні та слабкі позиції зацікавлених сторін;</li> <li>- вміння представити взаємовигідні варіанти вирішення того чи іншого питання чи співпраці.</li> </ul>
4	Обґрунтування своєї позиції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння правильно представляти свою позицію, аргументувати її та розставляти акценти;</li> <li>- здатність на прикладах аргументувати свою думку, використовуючи методи, підходи і прийоми узагальнення та порівняння.</li> </ul>
5	Керування конфліктами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація на уникнення чи припинення конфліктних ситуацій;</li> <li>- контроль своїх емоцій та сприйняття емоцій партнера;</li> <li>- націленість на спільність цілей та завдань учасників комунікаційного процесу, обопільне врахування інтересів та цільове обговорення проблемних питань;</li> <li>- вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту</li> </ul>

*Джерело: власні узагальнення*

Публічна сфера вимагає чіткості розуміння подій, які відбуваються в ній, тому фахівці повинні вміти обґрунтовувати свою позицію, правильно її представляти, розставляти акценти та аргументувати. Публічні службовці в межах міжкультурної компетентності повинні володіти широким спектром прийомів та методів порівняння та узагальнення з метою пошуку якнайкращих підходів до своїх партнерів, які є представниками інших культур та етносів.

Насамкінець, фахівець публічної сфери повинен бути ефективним конфліктологом і вміти керувати конфліктними ситуаціями, тобто орієнтуватися на припинення чи уникнення непорозумінь. Публічний службовець, вибираючи оптимальну стратегію розв'язання конфліктів, повинен націлюватися на спільність завдань комунікантів та обговорення проблемних питань з максимальним ефектом. При цьому він має налаштуватися на сприйняття емоцій партнера і контролювати свої емоції.

Отже, формування міжкультурної компетентності фахівців публічного управління передбачає наявність у публічних службовців різноманітних рис особистісного характеру та компетентнісних навичок, які здатні поглибити та розширити міжнародну співпрацю в контексті міжкультурної комунікації та підвищити ефективність публічної сфери в цілому.

**Висновки.** Сучасний глобалізований світ ставить перед фахівцями публічного управління нові вимоги до володіння ними компетентностями, необхідними для належного виконання ними завдань, поставлених державою. І якраз володіння міжкультурною компетентністю допомагає публічним службовцям виконувати свої функціональні обов'язки на шляху до реалізації євроінтеграційних прагнень української держави. Її варто розуміти як сукупність навичок, відповідно до яких формується достатній та ефективний діалог між партнерами та відповідними групами спеціалістів, які є представниками різних економічних, політичних, релігійних, етнічних чи національних груп.

Завдяки розвиненій міжкультурній комунікації стає можливим діалог у сучасному мультикультурному суспільстві, і якраз міжкультурна компетентність є її ефективним інструментом. Вона здатна формувати середовище, яке передбачає базовий та вищий рівень на основі таких чинників, як мотивація, навички та знання, а також моральна автономія, творчість та критика. При цьому міжкультурний аспект реалізується на основі низки нормативно-правових актів, прийнятих ООН, ЮНЕСКО та іншими міжнародними організаціями, що засвідчує важливість міжкультурної комунікації в сучасному світі.

У статті виділено основні структурні складові міжкультурної компетентності майбутніх фахівців публічного управління, завдяки яким вони можуть досягти найвищого результату у процесі своєї професійної діяльності. Зокрема, йдеться про взаємодію з партнерами, ведення діалогу, проведення ділових переговорів, обґрунтування своєї позиції та керування конфліктами. Наявність зазначених різноманітних рис особистісного характеру та компетентнісних навичок здатні поглибити міжнародну співпрацю в контексті міжкультурної комунікації та підвищити ефективність публічної сфери в цілому.

*Перспективою подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку буде обґрунтування напрямів покращення міжкультурної комунікації та підвищення рівня міжкультурної компетентності фахівців публічного управління шляхом модернізації комунікативної діяльності органів публічного управління.*

### Список використаної літератури

1. Вишнеvsька Ю.В. Формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування через призму соціального діалогу. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2023. №87. С.40–45. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2023.87.6>
2. Грень Л.М., Грибко О.В. Комунікативний компонент лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: шляхи формування. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. № 2. С. 33–38
3. Декларація принципів толерантності (документ 995-503, ред. від 16.11.1995 / Міжнародні нормативні акти ЮНЕСКО. URL: <http://taken.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995-503&c=1#Curren> (дата звернення 03.09.2023р.)
4. Загальна декларація прав людини / Права людини в Україні: Інформаційно-аналітичний бюлетень Українсько-Американського Бюро захисту прав людини: Випуск 21. Київ, 1998. 455 с.
5. Загальна декларація про культурну різноманітність (2001 р.) / Міжнародні нормативні акти ЮНЕСКО. URL: <http://www.uncpd.kiev.ua/ucipr/ukr/law/un/14.php> (дата звернення 03.09.2023р.)
6. Кириченко Г. Природа інформаційно-комунікаційних механізмів формування іміджу органів державної влади. Публічне урядування, №5 (20). 2020. С. 97–108. DOI [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-97-108](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-97-108)
7. Ковальська Н.М. Комунікативна толерантність у публічному управлінні як чинник інтеграції в європейську систему гуманістичних цінностей. Вісник ХНТУ: Публічне управління та адміністрування. №4(79), 2021. 252 с.
8. Конвенція про охорону і заохочення різноманітності форм культурного самовираження (документ №952-008, ЮНЕСКО, Париж, 20 жовтня 2005 р.) / Між-



народні нормативні акти ЮНЕСКО. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952\\_008#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952_008#Text) (дата звернення 02.09.2023р.)

9. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 року № 2222-IV. К.: Видавничий дім Скіф", 2006. 48 с.

10. Марченко В. Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування» № 1. 2021. С. 24–27.

11. Медведенко С.В., Ситько О.М. Проблеми формування міжкультурної комунікативної компетентності майбутніх юристів. Південноукраїнський правничий часопис. №1. 2023. С. 242-247 DOI <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.1.42>

12. Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права / Права людини в Україні: Інформаційно-аналітичний бюлетень Українсько-Американського Бюро захисту прав людини: Випуск 21. Київ, 1998. 455 с.

13. Статут ООН з питань освіти, науки і культури (документ №995-014 у редакції від 12.05.1954 р.) / Міжнародні нормативні акти ЮНЕСКО.: URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=c&sp=i&find=1&org=788>. (дата звернення 02.09.2023р.)

### **Lylyk Mar'iana Volodymyrivna**

*Postgraduate student of the Department of Public Administration  
and Public Service  
Educational and Research Institute of Public Administration  
and Professional Development, Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0003-1643-392X  
e-mail: Mariana.V.Lylyk@lpnu.ua*

## **APPROACHES TO THE FORMATION OF INTERCULTURAL COMPETENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION SPECIALISTS**

**Statement of the problem.** At the present stage of development of a globalised society, the importance of intercultural competence, which should be possessed by specialists in those fields that are directly related to the communication process with partners in the international arena, is increasing. The public sphere is no exception, as it is the place where a layer of specialists is formed to perform important tasks assigned to them by the state. Therefore, the relevance of possessing an adequate level of intercultural competence of public administration professionals is growing, especially in recent years, when Ukraine has declared the European integration vector of its development.

**Analysis of recent research and publications.** The formation of intercultural competence of public administration professionals is studied by such scholars as Y. Vyshnevskaya, L. Gren, O. Hrybko, H. Kyrychenko, N. Kovalska, V. Marchenko, S. Medvedenko, O. Sytko and many others. They study the peculiarities of forming the communicative competence of public administration specialists, consider ways of forming the communicative component of the leadership potential of government officials, raise the issue of the nature of information and communication mechanisms for shaping the image of public authorities, and analyse communicative tolerance in public administration.

**Identification of previously unresolved parts of the overall problem.** The issue of raising the level of intercultural competence of public administration professionals remains an urgent problem that needs to be addressed in the context of Ukraine's European integration.

**Summary of the basic research material.** The intercultural competence of public administration professionals is seen as a set of skills that form a sufficient and effective dialogue between partners and relevant groups of professionals representing different economic, political, religious, ethnic or national groups.

The article highlights the main structural components of intercultural competence of future public administration professionals. A government official must be able to interact with partners who may be representatives of different cultures and ethnicities. Close to this is the ability to conduct a mutually beneficial dialogue and the readiness of specialists to make the most effective decision for the communicators. A high level of dialogue is considered to be the ability of its participants to hear and perceive the position of their opponents. Specialists should have the ability to conduct business negotiations at the highest level, as well as a wide range of techniques and methods of comparison and generalisation. Finally, a public sector professional must be an effective conflict resolution specialist and be able to manage conflict situations.

**Conclusions.** Thanks to developed intercultural communication, dialogue in a modern multicultural society becomes possible, and intercultural competence serves as an effective tool for it. It is able to form an environment that provides for a basic and higher level based on such factors as motivation, skills and knowledge, moral autonomy, creativity and criticism.

**Keywords:** intercultural competence; public administration professionals; intercultural communication; public sphere; state; specialists

### References

1. Vyshnevskaya Yu. (2023). Formuvannya komunikativnoyi kompetentnosti maybutnih fahivtsiv publihnogo upravlinnya ta administruvannya cherez pryzmu sotsialnogo dialogu [Formation of communication competence of future public administration and management specialists through the prism of social dialogue]. *Pedagogika formuvannya tvorchoyi osobystosti u vyschiiy zagalnoosvitnih shkolay. – Pedagogy of creative personality formation in higher and secondary schools.* 87. 40-45. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2023.87.6> [in Ukraine]
2. Gren L.M., Grybko O.V. (2021). Komunikativnyy component liderskogo potentsialy derzavnyh sluzbovtziv ta posadovyh osib mistseвого samovryaduvannya: shlyahy formuvannya [Communicative component of leadership potential of civil servants and local self-government officials: ways of formation]. *Visnyk Natsionalnogo tehničnogo universytetu «HPI». Ser.: Aktualni problem rozvytku ukrainskogo suspilstva. – Bulletin of the National Technical University «KhPI». Ser.: Actual problems of Ukrainian society development.* 2. 33–38 [in Ukraine]
3. Deklaratsiya pryntsyviv tolerantnosti [Declaration of principles of tolerance]. Miznarodni normatyvni akty YUNESKO – International normative acts of UNESCO. URL: <http://taken.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995-503&c=1#Curren> [in Ukraine]
4. Zagalna deklaratsiya prav lyudyny [Universal declaration of human rights]. *Prava lyudyny v Ukraini: Informatsiyno-analitychnyy buleten Ukrainko-Amerykanskogo*

*Buro zahystu prav lyudyny – Human rights in Ukraine: Informational and analytical bulletin of the Ukrainian-American Bureau for the Protection of Human Rights*. Vypusk 21. Kyiv, 1998. 455p. [in Ukraine]

5. Zagalna deklaratsiya pro kulturnu riznomanitnist [Universal Declaration on Cultural Diversity]. *Miznarodni normatyvni akty YUNESKO – International normative acts of UNESCO*. URL: <http://www.unepd.kiev.ua/ucipr/ukr/law/un/14.php> [in Ukraine]

6. Kyrychenko G. (2020). Pryroda informatsiyno-komunikatsiynyh mehanizmv formuvannya imidzu organiv derzavnoyi vlady [The nature of information and communication mechanisms of image formation of state authorities]. *Public administration – Publichne uryaduvannya*. 5(20). 97–108. DOI [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-97-108](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-97-108) [in Ukraine]

7. Kovalska N.M. (2021). Komunikatyvna tolerantnist u publichnomu upravlini yak chynnyk integratsiyi v yevropeysku systemu gumanistychnyh tsinnostey [Communicative tolerance in public administration as a factor of integration into the European system of humanistic values]. *Visnyk HNTU: Publichne upravlinnya ta administruvannya – KHNTU Bulletin: Public Management and Administration*. 4(79). 252p. [in Ukraine]

8. Konventsia pro ohorony i zaohochennya riznomanitnosti form kulturnogo samovyrazennya [Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Forms of Cultural Expression]. *Miznarodni normatyvni akty YUNESKO – International normative acts of UNESCO*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952\\_008#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952_008#Text) [in Ukraine]

9. Konstytutsiya Ukrainy. № 254k/96-VR (1996). Prynyata na pyatii sesiyi VRU 28.06.2004 № 2222-IV. K.: "Vydanachyy dim Skif". 48p. [in Ukraine]

10. Marchenko V. (2021). Rozvytok komunikatyvnoyi kompetentnosti publichnyh upavlintsiv [Development of communicative competence of public managers]. *Visnyk Dniprovskoyi akademiyi neperervnoyi osvity «Publichne upravlinnya ta administruvannya» – Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education "Public Management and Administration"*. 1. 24–27. [in Ukraine]

11. Medvedenko S.V., Sytko O.M. (2023). Problemy formuvannya mizkulturnoyi komunikatyvnoyi kompetentnosti maybytnih yurystiv [Problems of forming intercultural communicative competence of future lawyers]. *Pivdennoukrainsky pravnychyy chasopys – South Ukrainian legal journal*. 1. 242–247 DOI <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.1.42> [in Ukraine]

12. Miznarodnyy pakt pro ekonomichni, sotsialni ta kulturni prava [International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights]. *Prava lyudyny v Ukraini: Informatsiyno-analitychnyy buleten Ukrainsko-Amerykanskogo Buro zahystu prav lyudyny – Human rights in Ukraine: Informational and analytical bulletin of the Ukrainian-American Bureau for the Protection of Human Rights*. Vypusk 21. Kyiv, 1998. 455p. [in Ukraine]

13. Statut OON z pytan osvity, nauky i kultyry [Charter of the United Nations Organization for Education, Science and Culture]. *Miznarodni normatyvni akty YUNESKO – International normative acts of UNESCO*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=c&sp=i&find=1&org=788>. [in Ukraine]