

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра економіки та публічного управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Розвиток комунікативної компетентності в публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації»

Виконала: здобувачка вищої освіти за
освітньою програмою Зв'язки з
громадськістю
спеціальності 281 Публічне
управління та адміністрування
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Гордієнко Олександра Романівна
Рецензент: Попова Юлія Михайлівна

Полтава – 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра економіки та публічного управління

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Вікторія МЕДВІДЬ

22 вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гордієнко Олександра Романівна

1. Тема роботи: «Розвиток комунікативної компетентності в публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації», керівник роботи кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління Шупта І. М.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 5 від 22 вересня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 28 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

інформація з офіційного веб-сайту Опішнянської селищної ради Полтавського району Полтавської області;

інші інформаційні дані (нормативно-довідкова література, наукові джерела, Інтернет-джерела, власні спостереження автора)

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи розвитку комунікативної компетентності в публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації

Розділ 2. Аналіз рівня розвитку комунікативної компетентності в публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової

трансформації

Розділ 3. Шляхи розвитку комунікативної компетентності в публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Дата видачі 22 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	22.10.24 – 24.10.24	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	28.10.24 – 26.11.24	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	27.11.24 – 18.02.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	19.02.25 – 31.03.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	01.04.25 – 14.05.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	15.05.25 – 01.08.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	04.08.25 – 24.10.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи	27.10.25 – 23.11.25	виконано
9	Нормоконтроль	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25 – 27.11.25	виконано
11	Попередній захист роботи на кафедрі	28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	02.12.25	виконано

Здобувачка вищої освіти

Олександра ГОРДІЄНКО

Керівник роботи

Ірина ШУПТА

АНОТАЦІЯ

Гордієнко Олександра Романівна. «Розвиток комунікативної компетентності в публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації»

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено розробці науково-теоретичного обґрунтування розвитку комунікативної компетентності публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження є розвиток комунікативної компетентності в публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження виступають сукупність методологічних методичних і прикладних питань розвитку комунікативної компетентності в публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації.

У кваліфікаційній роботі визначено рівень розвитку комунікативної компетентності публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації, зокрема: виявлені типові помилки представників публічної влади в етико-комунікативній сфері; проаналізовані комунікаційні процеси в органах публічної влади, а також описані основні виклики та тенденції у формуванні комунікативної компетентності публічних службовців» в умовах цифрової трансформації.

Сформульовано рекомендації щодо шляхів розвитку комунікативної компетентності публічних службовців як елементу їх професійного зростання

в умовах цифрової трансформації, насамперед, як здійснити: оптимізацію комунікаційних стратегій публічного управління; професійну підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців у сфері цифрової комунікації.

Ключові слова: комунікації, публічні комунікації, комунікативна компетентність, публічний службовець, цифрова трансформація, цифрові комунікації, комунікаційна стратегія публічного управління.

ANNOTATION

Gordienko Oleksandra Romanivna. «Development of communicative competence of civil servants as an element of their professional growth in the context of digital transformation».

Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in the educational program «Public Relations» specialty 281 «Public Management and Administration». Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The thesis is devoted to the development of a scientific and theoretical justification for the development of communicative competence of civil servants as an element of their professional growth in the context of digital transformation.

The object of the study is the development of communicative competence of civil servants as an element of their professional growth in the context of digital transformation.

The subject of the study is a set of methodological, methodical, and applied issues of developing the communicative competence of civil servants as an element of their professional growth in the context of digital transformation.

The thesis determines the level of communicative competence of public servants as an element of their professional growth in the context of digital transformation, in particular: typical mistakes made by public authorities in the ethical and communicative sphere are identified; analyzes communication processes in public authorities, and describes the main challenges and trends in the

formation of communicative competence of public servants in the context of digital transformation.

Recommendations have been formulated on ways to develop the communication competence of public servants as an element of their professional growth in the context of digital transformation, primarily on how to implement: optimization of public administration communication strategies; professional training and advanced training of public servants in the field of digital communication.

Keywords: communications, public communications, communicative competence, public servant, digital transformation, digital communications, public administration communication strategy.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Гордієнко О. Р. Фактчекінг в роботі публічного службовця: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика», 5 листопада 2025 року м. Полтаві (Україна) С. 4-7.

2. Гордієнко О. Р. Напрямки використання «product placement» в органах публічної влади у Великій Британії: Збірник матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри економіки та публічного управління «Територія науки». Жовтень 2025 р. С. 135-138.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	15
1.1. Вітчизняний та зарубіжний досвід публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб.....	15
1.2. Комунікативна компетентність публічних службовців: структура, зміст, умови формування.....	19
1.3. Особливості комунікативної компетентності публічних службовців в умовах цифрової трансформації.....	25
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	30
2.1. Типові помилки представників публічної влади в етико-комунікативній сфері.....	30
2.2. Аналіз комунікаційних процесів в органах публічної влади	36
2.3. Основні виклики та тенденції у формуванні комунікативної компетентності публічних службовців» в умовах цифрової трансформації	42
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	50
3.1. Оптимізація комунікаційних стратегій публічного управління..	50
3.2. Професійна підготовка та підвищення кваліфікації публічних	56

службовців у сфері цифрової комунікації.....	
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. «Розвиток комунікативної компетентності публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації» є винятково високою і зумовлена низкою взаємопов'язаних чинників:

Глобальне впровадження e-Government (зокрема, платформи "Дія") вимагає від публічних службовців переходу від традиційного бюрократичного до людиноцентричного підходу у наданні послуг. Це робить цифрову комунікативну компетентність (включно з Data Literacy та Service Design) критично важливим елементом професійної діяльності.

В умовах суспільного запиту на прозорість та ефективність, а також поширення дезінформації, комунікативна компетентність стає головним інструментом для відновлення та підтримання довіри до державних інституцій. Неефективна комунікація в цифровому просторі миттєво руйнує репутацію.

Щодо військової агресії та постійних кібератак, кризових комунікацій та високої кіберстійкості публічних службовців це є не просто питанням професійного зростання, а необхідною умовою національної безпеки та стійкості державного управління.

Проблеми комунікативної компетентності, у тому числі й публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації в останні роки стали предметом уваги багатьох зарубіжних і вітчизняних дослідників, серед яких : Безрук В. [1], Грабовенко А. В. [6], Грузіна І. В. [8], Драгомирецька Н.М., Кандагура К.С., Букач А.В. [11], Євсюков О. П. [12], Каземирова С. К. [15], Крутій О. М. [18], Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Дуда В. А. [14], Ладонько Л. С., Новікова Н. Л., Мірко Н. В. [19], Моулана Х. [47], Левченко Л. С. [20], Литвинова Л. В. [21], Малімон В. І. [22], Мельниченко Н, І., Теслюк В. М. [23],

Пермінова С. О. [28], Романенко Є. О. [32], Романенко Т. І. [33], Соснін О. [34], Татам С. [49], Толкачова А. С. [35], Тромблі М. [51], Федорів Т. В. [36], Пітер В. Чіареллі та Стівен М. Сміт [48], Чернега О. [37], Шупта І. М. [39-40] та інших.

Тема широко висвітлена у її базових аспектах (e-Government, кібербезпека), але недостатньо досліджена у сфері інноваційних медіа-стратегій (аналогів product placement), стратегічного контролю наративу та інтеграції критичних компетенцій 2025 року (Data Governance, AI) у професійне зростання публічних службовців.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема проведеного дослідження, пов'язана з проблематикою і є складовою частиною науково дослідної роботи за темою : «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (№ державної реєстрації 017U003104, 2017-2026 рр.).

Мета кваліфікаційної роботи – це науково-теоретичне обґрунтування розвитку комунікативної компетентності публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення мети роботи, що полягає у розробці теоретичних засад та практичних рекомендацій розвитку комунікативної компетентності публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації було поставлено такі основні **завдання**:

1. Висвітлити теоретичні основи розвитку комунікативної компетентності публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації, зокрема:

- охарактеризувати вітчизняний та зарубіжний досвід публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб;
- розкрити структуру, зміст, умови формування комунікативної компетентності публічних службовців.

2. Здійснити аналіз рівня розвитку комунікативної компетентності

публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації, а саме :

- виявити типові помилки представників публічної влади в етико-комунікативній сфері;
- проаналізувати комунікаційні процеси в органах публічної влади;
- описати основні виклики та тенденції у формуванні комунікативної компетентності публічних службовців» в умовах цифрової трансформації.

3. Запропонувати шляхи розвитку комунікативної компетентності публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації, насамперед, як здійснити:

- оптимізацію комунікаційних стратегій публічного управління
- професійну підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців у сфері цифрової комунікації.

Об'єктом дослідження є процес розвитку комунікативної компетентності публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження виступають сукупність методологічних, методичних і прикладних питань розвитку комунікативної компетентності публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи було використано такі методи: аналіз і синтез для визначення сутності понять «комунікативна компетентність», «цифрова компетентність», «e-Government» та об'єднання цих концепцій у єдину теоретичну рамку; систематизація та класифікація (для структурування різних підходів до розвитку компетенцій та класифікації цифрових навичок; порівняльно-правовий аналіз (для вивчення нормативно-правової бази України та порівняння її з міжнародними стандартами (наприклад, європейськими директивами чи практиками навчання в країнах-лідерах, таких як Естонія).

Крім того, це були емпіричні та аналітичні методи (для розділу 2), зокрема: контент-аналіз, експертне опитування / анкетування; статистичний аналіз та групування, а також низка методів прогнозування та проєктування (для розділу 3), серед яких: прогностичний метод; моделювання / Методика Design Thinking; метод кейс-стаді (Case Study) / вивчення досвіду; метод узагальнення та рекомендацій.

Елементи наукової новизни полягають в наступному :

Вперше обґрунтовано:

Концептуальний підхід до використання інноваційних медіа-інструментів (аналогів product placement) органами публічної влади України. Обґрунтовано доцільність свідомого, стратегічного використання медіа-проєктів для формування позитивного іміджу та контролю культурного нарративу у сфері публічного управління, виходячи за рамки традиційних PR-інструментів.

Модель інтеграції Data Literacy та компетенцій Service Design у професійне зростання публічних службовців. Представлена модель встановлює прямий зв'язок між якістю аналізу даних (Data Governance) та людиноцентричною комунікацією, необхідною для надання ефективних цифрових послуг.

Удосконалено:

Методичний підхід до оцінки комунікаційних стратегій органів публічної влади шляхом запровадження критеріїв, орієнтованих на формування стійкої довіри та подолання "байдужості" (фонові присутності) громадськості, адаптованих до швидкоплинного цифрового середовища.

Процес професійного розвитку цифрових компетенцій шляхом розробки пріоритетного переліку критичних навичок на середньострокову перспективу (2025+, зокрема AI-грамотність, кіберстійкість та управління великими даними), що забезпечує актуальність навчальних програм та

їхню відповідність вимогам цифрової економіки.

Дістали подальшого розвитку:

Система наукових поглядів на сутність цифрової комунікативної компетентності в публічній сфері. Зокрема, уточнено її зміст як комплексу навичок, що інтегрують технологічну грамотність, етичні норми та здатність до стратегічного управління інформаційними потоками в умовах високого рівня дезінформації та інформаційних загроз.

Теоретичні засади управління персоналом в публічній сфері шляхом поглиблення розуміння взаємозв'язку між цифровою компетентністю та професійним зростанням службовців.

Обґрунтовано, що цифрова компетентність є не додатковою, а фундаментальною передумовою для кар'єрного розвитку та успішної реалізації завдань публічної служби в умовах цифрової трансформації.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо розвитку комунікативної компетентності публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації створюють основу для аналізу та вирішення сучасних проблем ефективного публічного управління в органах місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою дипломної роботи оприлюднені у формі доповіді «Фактчекінг в роботі публічного службовця» на V Міжнародній науково-практичній конференції «Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика», що відбулася 5 листопада 2025 року в м. Полтаві (Україна) [4], а також публікації «Напрямки використання «product placement» в органах публічної влади у Великій Британії», представленої в збірнику матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри економіки та публічного управління «Територія науки» (Жовтень 2025 р.) [5].

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 57 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань. Робота ілюстрована 10 рисунками, містить 11 таблиць та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Вітчизняний та зарубіжний досвід публічної комунікації в діяльності органів влади та посадових осіб

У такій країні, як Великобританія, приділяють вагомому увагу дослідженням професійної комунікації стосовно органам публічної влади. Так, прогресивні дослідження в галузі бізнес-комунікацій стали відправною точкою для вивчення питань взаємозв'язку як внутрішньої, так і зовнішньої комунікацій у середовищі публічної служби й підвищення зацікавленості публічних службовців брати участь у спільній справі та докладати більше зусиль у досягненні цілей уряду.

Такою платформою для побудови і покращення якості професійних комунікацій виступає Офіс урядових комунікацій Великобританії, а саме: міжвідомча організація, одна з сімдесяти чотирьох багатопрофільних груп державної служби, що надає консультативну допомогу й підтримує працівників державних структур у галузі побудови спілкування з різними аудиторіями за допомогою різних технологічних та технічних засобів. Основною Офісу є надання професійної комунікації найвищого рівня для забезпечення потреб громадян і підвищення ефективності роботи державної служби. Саме на сайті Офісу урядових комунікацій у мережі Інтернет <https://gcs.civilservice.gov.uk> державні службовці знаходять різноманітну інформацію про те, як фахово вибудувати комунікації для підвищення професійних компетенцій, яким чином познайомитися з урядовими

комунікативними планами (Government Communication Plans) за поточний та попередні роки, як отримати підтримку й рекомендації від колег, розглянути кейси і приклади з практики з різних професійних питань спілкування [42].

Професійна комунікація відіграє вирішальне значення в частині реалізації державної політики Великобританії й підтримки її пріоритетів. Діяльність урядової команди в сучасному світі повинна викликати довіру і бути ефективною. Керівник Офісу урядових комунікацій Алекс Айкен (Alex Aiken, Executive Director for Government Communications) у комунікативному плані виокремив шість ключових цілей державної служби, де саме професійна комунікація відіграє важливу роль. Серед цих цілей (рис. 1.1) [42]:

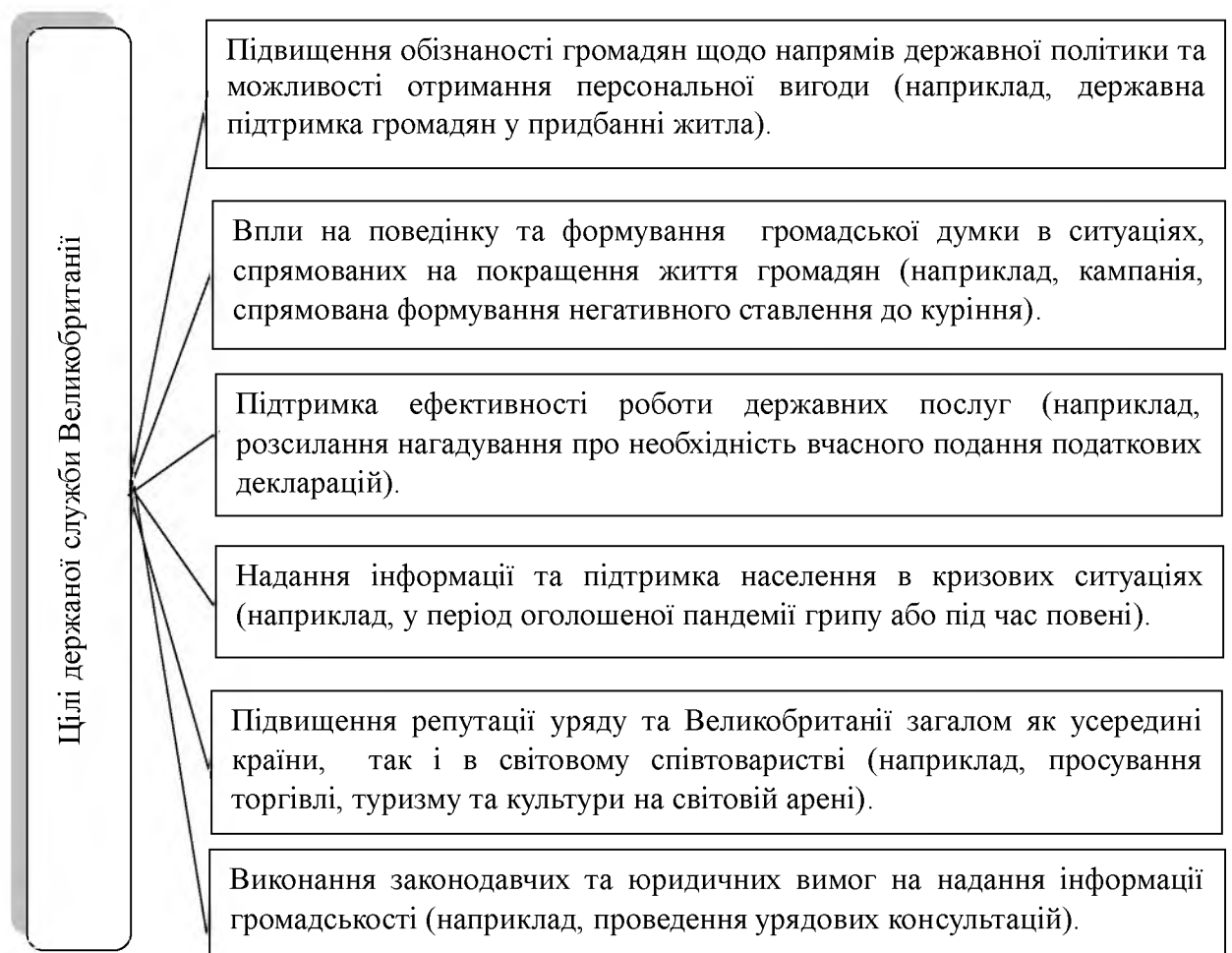


Рис. 1.1. Цілі державної служби Великобританії

На сучасному етапі головною метою підвищення рівня професійної комунікації держслужбовців Великої Британії є використання нових технологій та медіапростору. На даний час способи отримання інформації змінилися, і молодь, і громадяни похилого віку виявляють бажання дізнаватися про новини, використовуючи телефон чи комп'ютер. Зростає кількість користувачів соціальних мереж. Так, у 2024 році світова аудиторія соцмереж перевищила 5 млрд користувачів – цей показник складає майже дві третіх (62 %) від загальної кількості жителів Землі, що зобов'язує державні служби Великої Британії відповідати вимогам часу та йти в ногу із сучасними тенденціями, вести максимально релевантний і водночас привабливий для публічної аудиторії діалог [30].

З-поміж основних завдань комунікацій на сучасному етапі в роботі державної служби Великобританії виокремлюють (рис. 1.2) :



Рис. 1.2. Основні завдання комунікацій на сучасному етапі в роботі державної служби Великобританії

Важливо, що у всіх видах комунікацій чітко прослідковуються соціальні цілі британського уряду. З метою розвитку внутрішніх професійних комунікацій для співробітників державного апарату існує комунікаційна платформа The IC Space, що поєднує галузевий досвід комунікацій, аналітичні та дослідницькі матеріали в єдиний простір. Платформа – зручний майданчик для обміну знаннями, ідеями, цінним досвідом, що містить низку документів та досліджень, корисних для професіоналів, які бажають підвищити свої комунікативні компетенції, форум як можливість активним користувачам спілкуватися між собою та обговорювати важливі події.

Зауважимо, що подібне надання інструментів і засобів для внутрішньої міжурядової комунікації – це яскравий приклад практичного застосування теоретичних підходів і технологічних напрацювань у галузі професійної комунікації, приклад взаємодії державного та громадського секторів.

Щодо реформи, яка проводиться в останні десятиліття, то Державна служба Великобританії просунулася далі, ніж будь-яка інша країна. Сучасна британська державна служба є повністю відкритою структурою, яка постійно обмінюється ресурсами, інформаційними даними, ділиться досвідом з громадянами своєї країни. Значну увагу приділяється питанням етики та професійної комунікації працівників урядових установ, що є важливою умовою завоювання довіри та поваги громадян [43].

Іншим прикладом є досвід Канади, в якій у 1994 році реалізована програма «Інформаційна магістраль», а у вересні 1995 року за підсумками Консультаційної Ради побачили світ понад 300 конкретних пропозицій для дій канадської влади. Крім того, розроблена та запропонована національна стратегія для надання доступу до основних послуг шляхом законодавчої регламентації доступу до інформації всіх канадійців.

Щодо досвіду Франції, то з 2012 року у Франції проведено велику роботу з інформатизації державних та муніципальних послуг та підготовка населення для їх використання. У 2014 році Франція за оцінкою ООН стала

першою в рейтингу європейських держав з інформатизації та четвертою в світі за наслідками роботи Електронного уряду. Рейтинг формувався на підставі трьох критеріїв: кількість пропонованих державних послуг у режимі онлайн, якість інфраструктури інтернет-комунікацій, рівень освіти населення у сфері інтернет-комунікацій. У 2013 році до офіційного правового сайту «Légifrance» було 100 мільйонів звернень, на сайт держпослуг «service-public.fr» було більше 200 мільйонів звернень. Також у Франції обладнано 13 мільйонів точок публічного доступу WIFI (наприклад, у США – 9,58 мільйонів точок), 80% парків обладнані точками WIFI., близько 400 000 чол. на рік проходять курси інформатики [44].

Отже, для розвитку вітчизняної публічної служби доцільним є використання досвіду таких країн, як Великобританія, Канада та Франція щодо формування комунікаційної політики в органах державної та місцевої влади.

На сьогодні в нашій країні проведено чимало досліджень, присвячених питанням комунікації у сфері публічної служби, проте практичних результатів подібного роду досліджень вкрай мало. У світі вже достатньо напрацьовано прикладів, ініціатив, рішень, що дозволили б підвищити якість діалогу суспільства і представників влади у нашій країні. Пріоритетними завданнями публічних службовців в Україні повинні стати ознайомлення, аналіз наявного закордонного досвіду, а також адаптація кращих і найуспішніших прикладів до нашої практики державності.

1.2. Комунікативна компетентність публічних службовців: структура, зміст, умови формування

На думку більшості дослідників, комунікативна некомпетентність сучасного публічного службовця полягає в неписьмовому з'ясуванні та

складанні документів; надмірному ускладненні документів ділової мови; в нерозуміння простої мови при взаємодії з громадянами; недостатньо виразній, ввічливій та тактовній комунікації; відсутності етичних норм стосовно колег, суспільства та держави; слабке володіння іноземними мовами, що використовуються в процесі роботи з документами на міжнародному рівні.

На наш погляд, аналізуючи комунікативну компетеність публічних службовців, необхідно сказати про дві протилежні мовні тенденції.

З одного боку, відзначимо закритість системи, якийсь замкнутий, обмежений, абстрагований від інших носіїв мови комунікативний вакуум, який сформований на державній службі і, потрапляючи в який, будь-який окремо взятий індивід починає відчувати «тиск системи». Результатом такого тиску стає мовна професійна деформація. Мова йдеться про суворо ієрархічне спілкування, про вибудовування комунікації за допомогою певних суворо обмежених мовних засобів, про клішованість фраз і виразів, властивих представникам влади, про наслідування мови керівників і багато інших.

З іншого боку, система публічного управління сформована для взаємодії представників української влади з народом. Тому мовна система державного управління, маючи специфічні професійні особливості, однозначно повинна забезпечувати коректний та якісний контакт між усіма учасниками комунікації.

Щодня публічним службовцям доводиться спілкуватися на різних рівнях з великою кількістю людей. Спілкування (від лат. *communicare*) – складний багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми (міжособистісне спілкування) чи групами людей (міжгрупове спілкування), зумовлене потребами спільної діяльності і таке, що включає в себе як мінімум три складові:

– комунікацію (обмін інформацією),

– інтеракцію (обмін діями),
соціальну перцепцію (сприйняття та розуміння партнера) (рис. 1.3):

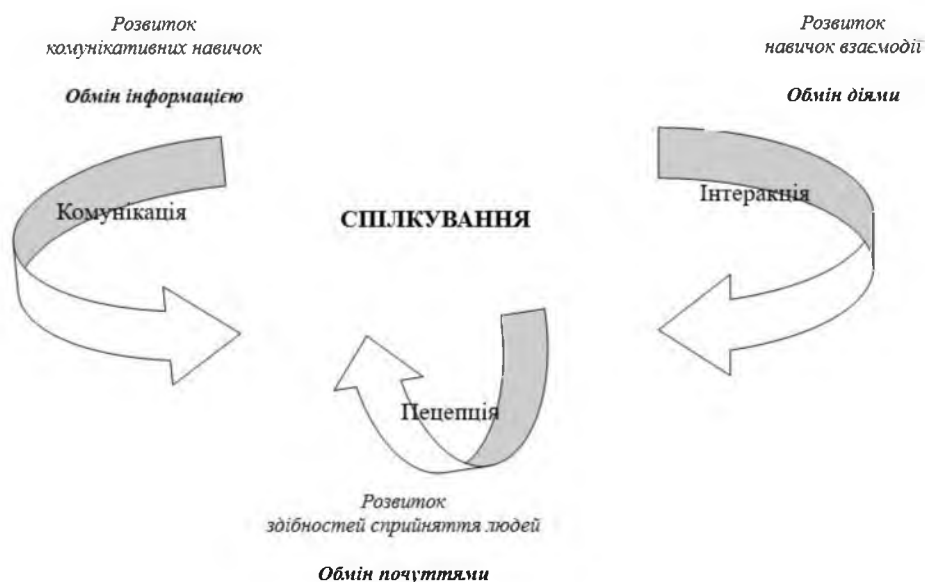


Рис. 1.3. Складові спілкування між людьми

Іноземні словники тлумачать латинське слово «competentis» як «відповідний», «здібний», тобто «той, що знає, володіє відповідними знаннями, знається у визначеній галузі». Крім того, всі науковці, які досліджували ці поняття, дійшли спільного висновку, що компетентність це не стільки знання, навички, вміння, скільки здатність особистості їх задіяти доречно в необхідний час, у необхідному обсязі, адекватно ситуації. Такі дослідники, як В.К. Белоліпецький та В.Г. Ігнатов вклали у поняття «компетентність» значення показника соціальної та професійної зрілості людини, отримання нею своєї професії, й, одночасно з цим, рівня професійної майстерності, досягнутої ним [22, с. 15].

Такий дослідник, як Д.І. Дзвінчук розглядає компетентність державного службовця як «здатність фахівця до доцільних дій для результативного та ефективного розв'язання ситуацій, що виникають у процесі виконання

службових обов'язків [9; С. 320-327].

Комунікативна компетентність – це відповідне прагматичне використання соціальних знань і навичок в спілкуванні. Щодо характеристик комунікативної компетентності, то, по-перше, ними є відповідність поведінки контексту відношень, в якій вона проявляється. Первинний контекст здебільше пов'язано зі спілкуванням з присутніми людьми і виявляється в ефекті «парної розмови», парної ідентичності, який виникає на основі вибору у розмові «ми – теми», згадування «наших» занять і маніфестації явно загальних установок. По-друге, комунікативна компетентність вимагає знань правил спілкування та адаптаційних навичок, дотримання гнучкості у втіленні цього знання, є необхідними для досягнення ефективних відносин. По-третє, комунікативна компетентність пов'язана з відносинами, а не з індивідами. Тобто мова йдеться про компетентні відносини та соціально вмілих індивідів. Комунікативну компетентність можна розглядати як здатність зберігати стосунки з бажаною визначеністю, тобто здатність уникати у стосунках «ям і капканів» і виправляти порушення, коли тактика уникання не спрацьовує.

Зауважимо, що спілкування за своїм походженням і змістом є продукт вітчизняної науки, адже в англomовній психологічній літературі поширене натомість поняття «комунікація». Семантично «спілкування» і «комунікація» майже збігаються, бо означають «спільність», «з'єднання», «повідомлення».

У лінгвістичному енциклопедичному словнику подається наступне визначення поняття «комунікація»: «Комунікація – специфічна форма взаємодії людей у процесі їхньої пізнавально-трудоваї діяльності».

Спілкування є необхідною умовою будь-якої діяльності людини, але при цьому маючи суспільну природу, ми починаємо говорити про діяльність лише у випадку, коли ця діяльність є соціальною за своєю суттю, а не за зовнішніми формами її існування. Можна стверджувати, що будь-яка людська діяльність не є можливою поза спілкуванням. Отже, комунікація є важливим

елементом діяльності людини.

Комунікація спирається на надзвичайно важливі цілі – взаєморозуміння і взаємодію та могутній мотив – потребу у соціалізації. Існування суспільства та, й відповідно життя індивіда без комунікації не є можливим. Якщо немає мотиву і мети, ми надаємо перевагу мовчанню, намагаємось обійтися без комунікації, якщо можемо впоратися без чужої допомоги. Звичайно, мова виконує й інші функції, наприклад, *когнітивну* (функцію пізнання: в словах накопичені наші знання про світ), *естетичну* (нам може подобатися текст навіть безвідносно до його змісту) та інші. Проте вони є вторинними, похідними від комунікативної або супроводжують її.

Таким чином, комунікативна компетентність – це здатність встановлювати та підтримувати необхідні контакти з людьми, які припускають досягнення взаєморозуміння між партнерами по спілкуванню, усвідомлення ситуації та предмета спілкування. Її розглядають як систему внутрішніх ресурсів, спрямовану на побудову ефективної комунікації у разі міжособистісних взаємодій публічного службовця та клієнта, з урахуванням як індивідуальних особливостей психіки клієнтів, так і психологічних властивостей самого публічного службовця.

Збалансованість спілкування досягається вмілим поєднанням вербальної та невербальної комунікації (рис. 1.4).

Відправною точкою для вдосконалення професійного спілкування стає усвідомлення індивідуальних моделей мови та поведінки: мова тіла, вираз обличчя, жести, візуальний контакт; міжособистісні навички.

Велику силу мають слова. Їх слід ретельно, для досягнення максимально ефективного сприйняття. Має значення голос: його гучність, висота, тимбр, інтонація. Голос тісно пов'язаний із емоціями [2, 16-17, 24, 26, 41]. Як зазначає відповідальний редактор «Файненшл Таймс» Джилліан Тетт (2007): «Ми вживаємо слова бездумно і рідко помічаємо протиріччя, які вони несуть у собі, або непорозуміння, які вони можуть спричинити» [7; с. 7-8].

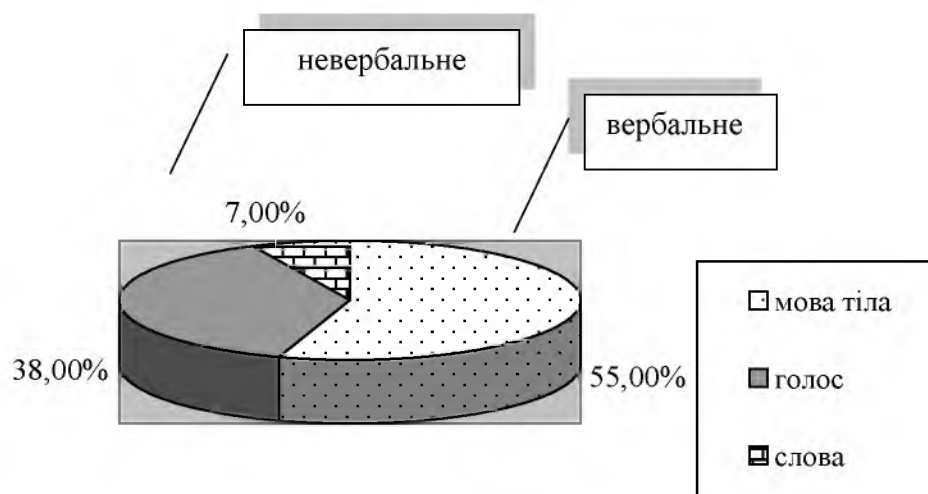


Рис. 1.2. Поєднання вербальної та невербальної комунікації, що забезпечує збалансованість спілкування

Структурним компонентом розвитку комунікативної компетентності державних службовців є формування у них комунікативних установок [27]. Комунікативні установки ми розглядаємо як «особливу програму поведінки державних службовців у процесі спілкування всередині своєї професійної групи та з суспільством» [3; с. 59].

Ці установки формуються на основі визначення інтересів посадових осіб щодо проблеми та їх оціночного ставлення до відповідних подій у суспільстві, форм участі в тих чи інших процесах і подіях у суспільстві, ініційованих інститутами державного управління. Тобто це система комунікативних контактів посадовців і громадян у процесі реалізації їхніх реальних потреб. Комунікативна компетентність державних службовців відрізняється від решти професійних груп специфічними особливостями, що передбачають володіння комунікативними вміннями та навичками, пов'язаними з вимогами громадянського суспільства, його нормами, звичаями та традиціями у реалізації якісних засобів спілкування.

1.3. Особливості комунікативної компетентності публічних службовців в умовах цифровізації

На даний час виокремлюють три групи професійних якостей (ПЯ) публічних службовців – загальні, прикладні та управлінські (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Професійні якості публічних службовців

Загальні ПЯ	Прикладні ПЯ	Управлінські ПЯ
Орієнтація на результат	Збір та аналіз інформації	Планування діяльності та ресурсів
Зміцнення авторитету публічних службовців	Якісна підготовка документів	Постановка задач та організація діяльності
Міжособистісне розуміння, спілкування	Орієнтація на забезпечення захисту законних інтересів громадян	Контроль та оцінка виконання
	Творчий підхід, інноваційність	Мотивація та розвиток підлеглих
	Переконливість комунікацій*	Ухвалення управлінських рішень
	Робота в команді*	Стратегічне бачення
	Професійний саморозвиток	Управління змінами
	Передавання досвіду та знань	Публічні виступи та зовнішні комунікації*

* м'які навички (soft skills)

Джерело: [систематизовано автором]

Разом із тим, як помітно з даних табл. 1.1, виокремлені професійні якості (компетенції) публічних службовців не враховують тенденцій сучасної цифровізації економіки та суспільства (єдине в цій галузі прикладна професійна якість «збір та аналіз інформації» носить загальний характер). Даний недолік в законодавстві та інші описані раніше передумови зумовили необхідність проведення дослідження з метою формування моделі цифрових компетенцій публічних службовців, а також виявити ступінь готовності публічних органів влади до роботи в інноваційному середовищі.

У ХХІ столітті з розвитком цифрової економіки гостро постало питання в розвитку «цифрових компетенцій». Робочі місця індустріальної

епохи поступаються новій практиці організації діяльності в цифрову епоху, включаючи віддалений доступ через Інтернет-платформи, гнучку форму зайнятості (flexible work) і роботу за вимогами (on-demand work).

Управління як людьми, так і машинами створює нові виклики для організації кадрів, у тому числі виникнуть проблеми перенавчання публічних службовців впровадження нових HR-процесів для управління віртуальними командами. «Люди і машини можуть розвивати симбіотичні стосунки, кожен зі спеціалізованими навичками та здібностями, в єдиному кадровому ландшафті сили, що забезпечують переваги.

На даний час популярно говорити про цифрову грамотність. Під цифровою грамотністю розуміємо набір знань і вмінь, які є необхідними для безпечного та ефективного використання цифрових технологій і ресурсів Інтернету. Цифрова грамотність включає в себе три елементи – цифрове споживання, цифрові компетенції та цифрову безпеку, кожен із яких також містить низку елементів (таблиця 1.2).

Цифрове споживання означає використання Інтернет-послуги для праці та життя, цифрові компетенції – це навички ефективного використання технологій, а цифрова безпека – основи безпеки в мережі Інтернет.

Розширення використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і середовища Інтернету безпосередньо на робочому місці в будь-якій організації, включаючи й публічні органи влади, зумовлює підвищення попиту на нові цифрові навички за трьома напрямками. По-перше, публічним службовцям необхідно набути загальних навичок у галузі ІКТ (загальні ІКТ-навички), щоб мати можливість використовувати такі технології в своїй повсякденній роботі (наприклад, щоб отримати доступ до інформації в Інтернеті чи використати програмне забезпечення для вирішення поточних задач). По-друге, очевидна потреба в професійних навичках для виробництва продуктів та послуг ІКТ, тобто засобів праці в новій економіці (програмного забезпеченні, веб-сторінок, засобів електронної комерції, фінансових

технологій, хмарних даних, Інтернету речей, великих масивів даних).

Таблиця 1.2

Структура цифрової грамотності

Цифрове споживання	Цифрові компетенції	Цифрова безпека
Фіксований Інтернет	Пошук інформації	Захист персональних даних
Мобільний Інтернет	Використання цифрових приладів	Надійний пароль
Цифрові прилади	Використання функціоналу соціальних мереж	Легальний контент
Інтернет-ЗМІ	Фінансові операції	Культура поведінки
Новини	Олайн-покупки	Репутація
Соціальні мережі	Критичне сприйняття інфоомації	Етика
Державні послуги	Виробництво мультимедійного контенту	Збереження інформації
Телемедицина	Синхронізація приладів	Створення резервних копій
Хмарні технології		

Джерело: [систематизовано автором]

Такі професійні ІКТ-навички раніше вважалися прерогативою фахівців в галузі ІКТ, поряд із навичками програмування, розробки додатків, управління даними і мережами. Проте цифровізація діяльності спонукає переглянути цей досвід і в компетентнісну модель і професії публічного службовця. заставляє пере-

По-третє, використання ІКТ призводить до зміни способів, за допомогою яких виконується робота, що викликає підвищення попиту на комплементарні ІКТ-навички (*complementary skills*), що підтримують виконання нових завдань, пов'язаних з використанням ІКТ на робочому місці. Зокрема, до них належить використання соціальних мереж для комунікації з колегами та клієнтами, просування бренду продуктів на спеціальних платформах, аналіз великих масивів даних, бізнес-планування тощо. Масове опанування всіх різновидів ІКТ призводить до швидкого зростання всієї цифрової економіки, внаслідок чого слід очікувати високого ступеня мінливості затребуваних ІКТ-навичок, їх адаптивності до нових умов

праці та нарощування їх функціональних можливостей.

Основними цілями комунікацій в цифровому суспільстві є: створення єдиного інформаційного простору; організація ефективної взаємодії між учасниками процесу; підвищення ефективності праці виробничо-господарської діяльності; формування нового рівня культури та менталітету людей; створення нового образу та моделі майбутнього розвитку, а також поведінки учасників цифрового суспільства.

Висновки до розділу 1

Аналіз досвіду Великої Британії, Канади та Франції підтверджує високу значущість професійної комунікації та інформатизації публічної служби. Такі країни, як Велика Британія, використовують спеціалізовані структури (Офіс урядових комунікацій) та внутрішні платформи (The IC Space) для забезпечення професійної комунікації найвищого рівня та підвищення компетенцій публічних службовців. Для розвитку вітчизняної публічної служби пріоритетним завданням є вивчення та адаптація кращих закордонних практик до української державності.

Комунікативна компетентність розглядається як здатність особистості доцільно застосовувати наявні знання, вміння та навички для ефективного та результативного розв'язання службових ситуацій. Це система внутрішніх ресурсів, спрямована на побудову ефективної комунікації, що передбачає досягнення взаєморозуміння між партнерами по спілкуванню та вміле поєднання вербальної і невербальної комунікації.

На державній службі спостерігаються дві протилежні мовні тенденції: з одного боку, це закритий, ієрархічний стиль спілкування, що веде до мовної професійної деформації (клішованості фраз та виразів); з іншого боку, існує об'єктивна необхідність забезпечення коректного та якісного контакту між представниками влади та суспільством.

Існуючий перелік професійних якостей публічних службовців не повною мірою враховує тенденції сучасної цифровізації. Розвиток цифрової економіки вимагає формування нових цифрових компетенцій, а також набуття публічними службовцями трьох основних груп ІКТ-навичок: загальних, професійних та комплементарних (наприклад, використання соціальних мереж для комунікації, аналіз великих даних). Цифрова грамотність, що включає цифрове споживання, компетенції та безпеку, стає необхідною умовою безпечного та ефективного використання цифрових технологій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Типові помилки представників публічної влади в етико-комунікативній сфері

Аналізуючи комунікативну систему публічного управління, нам нашу думку, необхідно звернути увагу на два протилежні мовленнєві тенденції.

З одного боку, відзначимо закритість, певний зачинений, обмежений, абстрагований від решти носіїв комунікативний вакуум, який сформувався в публічній службі і, потрапляючи в який, будь-який окремо взятий індивідуум починає відчувати «тиск системи». Результатом подібного тиску стає професійна деформація. Мова йдеться про суворе ієрархічне спілкування, про побудову комунікації за допомогою певних суворо обмежених мовленнєвих засобів, про клішованість фраз і виразів, властивих представникам влади, про наслідування мови керівників і багато іншого.

З іншого боку, система публічного управління сформована для взаємодії представників влади українського суспільства з народом. Тому мовна система публічного управління, маючи специфічні професійні особливості, однозначно повинна забезпечувати коректний та якісний контакт між всіма учасниками комунікації [38].

Під час проведення аналізу на предмет виявлення помилок, яких припускаються публічні службовці, ми використовували офіційно-ділові листи різної змістової спрямованості.

У проведеному дослідженні основним показником комунікативної

некомпетентності представників публічної влади є незнання, а відповідно і недотримання норм сучасної української літературної мови.

На рис. 2.1 у відсотковому співвідношенні представлені найбільш типові помилки.

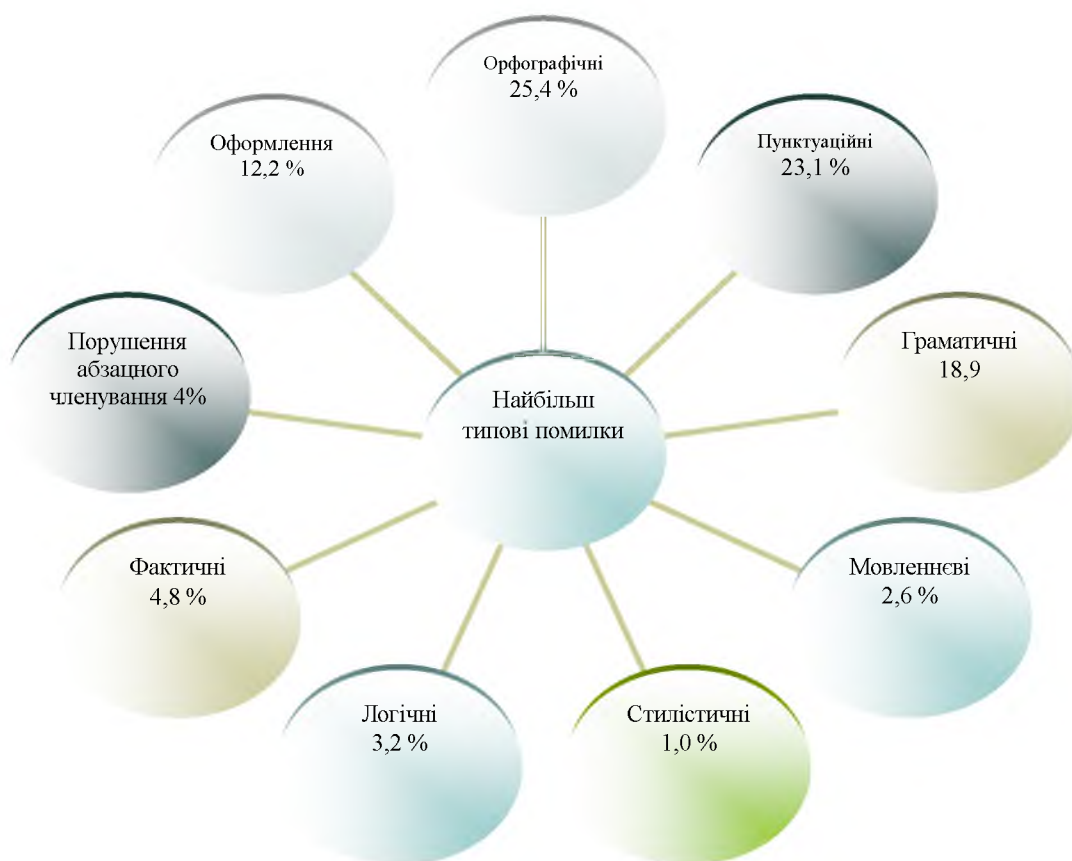


Рис. 2.1. Найбільш розповсюджені різновиди помилок, які допускають публічні службовці в процесі комунікації, 2025 р.

Так, орфографічні помилки складають 25,4 % від загальної кількості допущених помилок. Логічно припустити, що перевірку слова публічні службовці можуть виконати за допомогою програми word чи інтернет-ресурсів, а найбільші складнощі виникають, коли орфограма є варіативною.

Типові орфографічні помилки, які допускають публічні службовці, демонструють дані рисунку 2.2.

Грамаічні помилки складають 18,9 %. Особливі ускладнення

виникають при відмінювання складових слів, запозичень, прізвищ та географічних найменувань.

Типові граматичні помилки в ділових паперах публічних службовців наведені в таблиці 2.1.



Рис. 2.2. Орфографічні помилки, які допускають публічні службовці, 2025 р.

Під час аналізу пунктуаційних помилок (23,10 %) було виявлено, що більшість із них пов'язана з неправильним відокремленням вставних слів, прислівників, дієприкметників, а також дієприкметникових і дієприслівникових зворотів.

Таблиця 2.1

Типові граматичні помилки в ділових паперах публічних службовців, 2025 р.

ГРАМАТИЧНІ ПОМИЛКИ		
Тип помилки	Кількість, %	Приклади
1	2	3
1. Відмінювання складних слів,	4, 70	Не було рахунок-фактури (рахунку-фактури)

Продовж. табл. 2.1

1	2	3
запозичень, власних назв.		
2. Узгодження додатків, виражених географічними назвами.	4,30	Буде виконано ремонт доріг в м. Кременчук по вул. Військовій (м. Кременчуці по вул. Військовій)
3. Безприйменникове та прийменникове керування	3,20	Понад 50 % земель цієї категорії мають некоректні відомості щодо місцезнаходження меж і площі земельних ділянок... (щодо (чого?) місцезнаходження меж). У березні 2015 року сім'ї заявниці було надано житлове приміщення для реєстрації та проживання... (сім'ї (чиєї?) заявниці).
4. Порушення зв'язку між підметом і присудком	3,80	Представники організації беруть участь в засіданнях комісії з відбору підрядників на проведення робіт із капітального ремонту капітальних будинків, здійснює виїзд по прийому будинків, що будуються за програмою переселення з аварійного фонду, беруть участь в роботі комісій з прийомки робіт після капітального ремонту (здійснюють виїзди та беруть участь).
5. Інші граматичні помилки	2,90	

Цікаво відзначити, що логічні помилки найчастіше властиві офіційно-діловій документації, що складається публічними службовцями віком від 20 до 40 років. Представники старшого покоління намагаються писати більш короткі речення (рис. 2.3).

Мовленнєві помилки складають 2,60 % від загальної кількості помилок і в основному пов'язані з мовленнєвими перебільшеннями: *Виходячи із вищевикладеного, як наслідок можна констатувати, що дане питання знаходиться в компетенції районної адміністрації... (З вище викладеного розуміємо, що).*

Існує також низка помилок, неточностей, які можна віднести до недоліків оформлення ділової документації. Такі помилки усуваються за допомогою додаткової перевірки документів, «вичитуванням». Вони складають приблизно 12,20 %.

Іншим показником комунікативної некомпетентності сучасних публічних службовців є етична безграмотність. Посадовці не володіють професійними комунікативними навичками побудови ієрархічного

спілкування (з безпосереднім керівником, керівниками вищої ланки управління, підлеглими, обслуговуючим персоналом), паралельного спілкування (побудова грамотної взаємодії з колегами, вміння вибудувати командну, колективну комунікацію), а також існує мовленнєвий бар'єр між владою та народом.

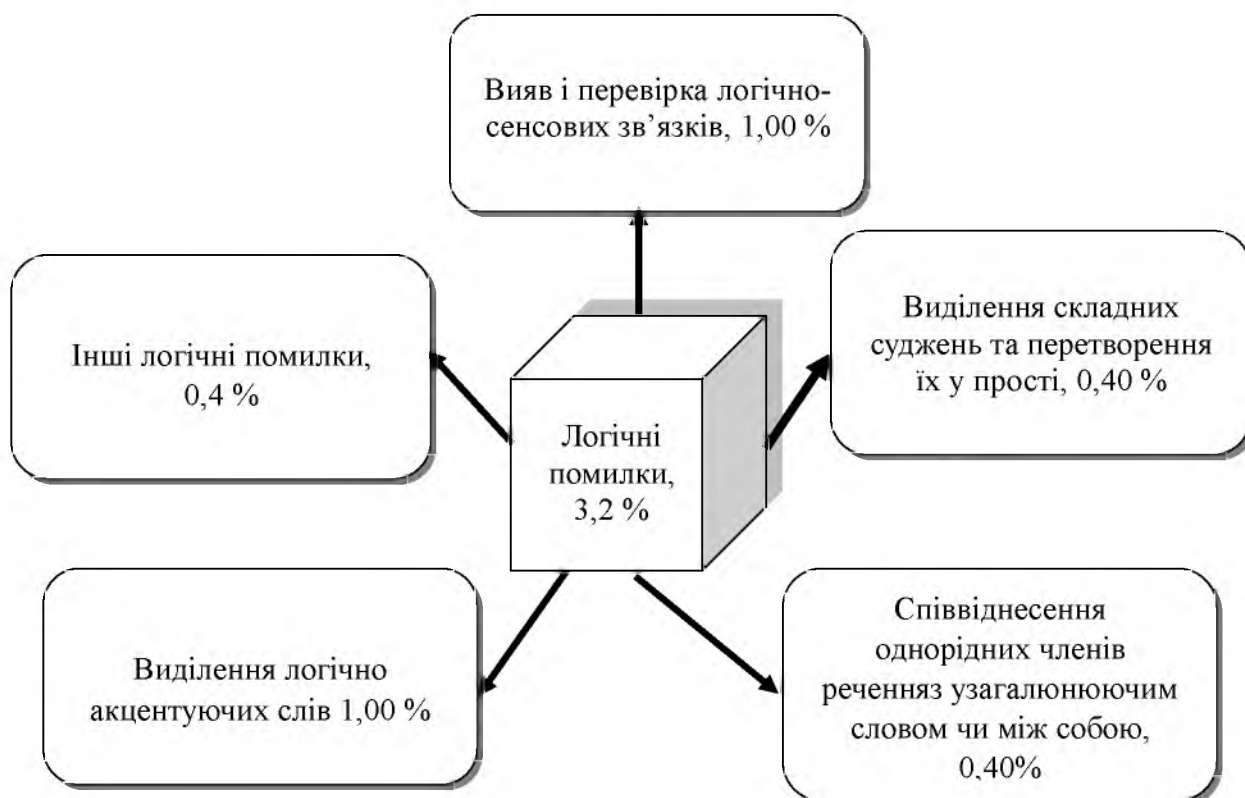


Рис. 2.3. Логічні помилки, які допускають публічні службовці, 2025 р.

У часи радянського періоду розвитку суспільства разом із соціалістичною реконструкцією держави та створенням єдиної радянської куль домінував визначений стандарт бюрократичних стосунків, які вплинули і на етико-комунікативну сторону публічного управління. Наступний перехідний період з лексичним «потопом» запозичених слів, впровадженням пейоративно оформленої кримінальної лексики, появою великої кількості неологізмів не приніс стабільності в комунікативному плані.

По суті поняття етики публічного службовця в сучасній Україні

почала активно формуватися в ХХІ столітті. Серед багатofакторності причин появи та зростання етичної некомпетентності публічних службовців можна виокремити вплив самої системи публічного управління. Згідно даних проведеного нами дослідження представники публічного управління самі піднімають питання про наслідки професійної деформації. З одного боку, співробітник, який вступив на службу в органі публічної влади, пройшов випробувальні іспити, маючи індивідуальний рівень підготовки, заснований на особистому досвіді.

З іншого боку, впродовж багатьох років в умовах жорсткої ієрархічності професійної діяльності, в зв'язку з необхідністю рішення відносно типових задач, наслідуючи мову керівників (і політичних лідерів), піддаючись впливу системи, публічні службовці формують певний стиль спілкування, що відображає всі впливаючі на нього фактори (мовленнєві та позамовленнєві).

Проте головним показником низької етичної компетентності представників влади є моніторинг громадської думки. Публічний службовець повинен вміти взаємодіяти із співрозмовником не лише в частині вживання ввічливих мовленнєвих формул. Одним із найважливіших етичних аспектів є комунікативна доступність. Відповідь, отримана від представників органів публічної влади, повинна бути простою та зрозумілою.

2.2. Аналіз комунікаційних процесів в органах публічної влади

В органах публічної влади як правило використовуються такі різновиди комунікацій:

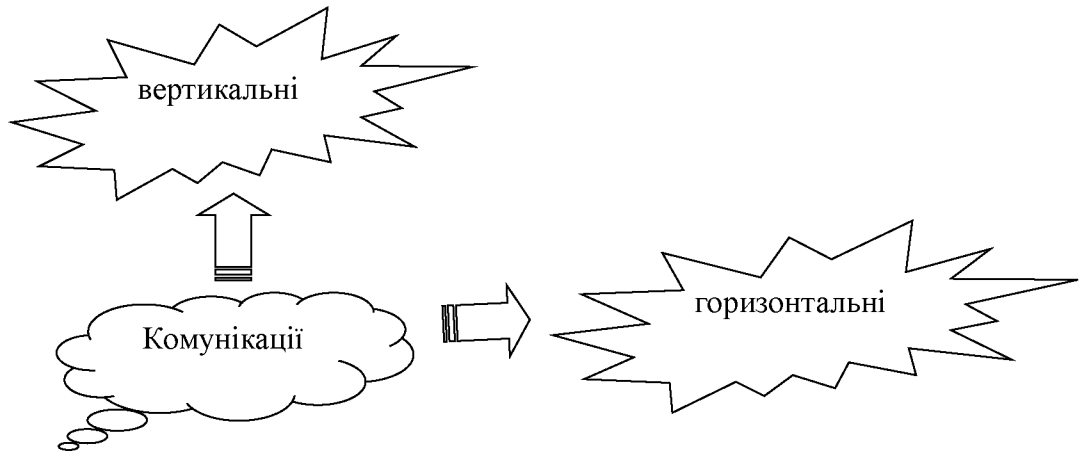


Рис. 2.4. Різновиди комунікацій в органах публічної влади, 2025 р.

Вертикальні комунікації здійснюються як від керівництва до підлеглих, так і у формі зворотного зв'язку – від службовців до керівництва. Подібна схема є багатоканальною чи всеканальною, та існує скрізь, де є взаємозв'язок між усіма підрозділами організацій, організованих відповідно до принципу «кожний підрозділ пов'язаний один з іншим». При виконанні завдання чи запити можна перейти до напряму від будь-якого підрозділу до іншого підрозділу залежно від того, хто володіє інформацією, необхідною для його роботи. Традиційно внутрішньо-організаційні комунікації контролюються керівниками органів публічної влади, їх заступниками. Що сильних сторін подібної комунікаційної мережі, то завдяки їй можна отримати високу надійність отриманого зворотного зв'язку. Ключовими цілями внутрішніх комунікацій є своєчасне вирішення операційних завдань. Щодо додаткових цілей, то можна виділити такі, як вибудовування корпоративних комунікацій, формування та укріплення корпоративної культури, укріплення лояльності персоналу.

Як свідчать дані закордонних досліджень, результативність горизонтальних зв'язків досягає 90%, вертикальних – 20–25% (тобто така кількість інформації, що надходить від керівників, доходить до підлеглих і правильно розуміється ними).

За допомогою даних табл. 2.2 розглянемо основні види комунікацій. На підставі даних можна підійти до висновку, що підхід, обраний таким органом як Опішнянська селищна рада (Опішнянська селищна громада – це територіальна громада в Україні, що знаходиться в Полтавському районі Полтавської області; адміністративний центр розташований у селищі Опішня) є концептуально вірним, так як там переважають саме горизонтальні комунікації [25].

Під час проходження переддипломної практики в Опішнянській селищній раді нами проведено анкетування щодо найбільш використовуваних каналів зв'язку в Опішнянській селищній раді. Дані представлені далі у таблиці 2.3.

Таблиця 2.2

Основні види комунікацій в Опішнянській селищній раді Полтавського району, 2025 р.

Вид внутрішньої комунікації	Зміст внутрішньої комунікації
Горизонтальні комунікації	1. Інформаційні комунікації, що передбачають наявність корпоративного сайту, електронної пошти та комунікації із ЗМІ. 2. Аналітичні комунікації: моніторинг співробітників ОМС, проведення анкетувань та використання методу фокус-групи, отримання зворотного зв'язку. 3. Комунікативні взаємодії, що передбачають проведення різних корпоративних заходів: свята, змагання, тренінги та навчання. 4. Організаційні комунікації: проведення нарад, зборів, брифінгів, виступів керівництва щодо процесу створення та реалізації корпоративних стандартів.
Вертикальні комунікації	Організаційні комунікації : проведення нарад і зборів.

Із даних табл. 2.3 можна спостерігати, що найбільш часто використовуваними каналами зв'язку є месенджери, соціальні мережі, тощо.

Таблиця 2.3

Найбільш використовувані канали зв'язку в Опішнянській селищній раді, 2025 р.

Канал	Частота використання, у %
Особисті зустрічі та повідомлення	8,00
Skype, Zoom	14,00
Соціальні мережі, месенджери	14,00
Електронна пошта	14,00
Друковані документи	5,00
Звичайна пошта (Нова Пошта Укрпошта)	3,00
Телефонні дзвінки	18,00

Форми управління комунікаціями представлені за допомогою даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Форми управління комунікаціями в ОМС, 2025 р.

Ознака групування	Види	Форми управління комунікаціями
За цілеспрямованістю	Внутрішні	Проведення організаційних заходів із співробітниками
	Зовнішні	Організація круглих столів, семінарів, вебінарів
За способом вираження	Словесні (письмові та усні)	Підготовка нормативної документації з управління комунікаціями, розсилка інформаційних матеріалів, оглядів, листів, інформаційні бюлетені.
	Конклюдентні	Жестова, знакова сторона форм управління комунікаціями
За регламентуванням нормативної документації	Регламентовані	Видання регламенту ОМС з комунікаційної діяльності
	Нерегламентовані	Негласне зведення правил зі спілкування всередині ОМС, що дотримується співробітниками
За рівнями здійснення комунікацій	Загальний	Видання регламенту ОМС
	Індивідуальний	Видання індивідуальних посадових інструкцій
За роллю забезпечення процесу комунікацій	Здійснення матеріально-технічних операцій	Ведення документообігу
	Організаційні	Розробка програм у сфері комунікаційної діяльності

Проведення організаційних заходів зі співробітниками включає в себе щотижневі, щоквартальні та щорічні збори, ініційовані керівництвом і супроводжувані постановкою пріоритетних завдань щодо взаємодії з вищим керівництвом, начальниками відділів та співробітниками інших підрозділів.

Керівництво може проводити нетривалі короткі зустрічі з одним або декількома підлеглими для обговорення поточних завдань, нових цілей, розподілу управлінських і виробничих завдань. Також можуть практикуватися періодичні наради відразу з усіма залученими до процесу прийняття та реалізації рішень співробітниками. Керівництво ОМС віддає перевагу щотижневим нарадам.

Співробітники-виконавці можуть ініціювати зустрічі з керівництвом або колегами з метою найкращого виконання поставлених перед ними завдань. Очевидно, що після участі в таких нарадах і зустрічах співробітники повинні мати чітке уявлення про стан справ в органі публічної влади і про те, що кожен особисто повинен зробити для досягнення мети, з ким і як взаємодіяти, передаючи і отримуючи необхідну інформацію про виконану роботу. Для ефективності зібрання призначають відповідального за ведення його протоколу з приводу обговорюваних питань і прийнятих рішень.

Організація круглих столів, семінарів як форма управління комунікаціями передбачає залучення потенційних партнерів, які є одержувачами комунікаційних повідомлень ОМС. Ефективність проведення даних заходів визначається кількістю звернень до нього, в тому числі й повторних. Учасниками круглих столів і семінарів можуть бути представники ЗМІ, групи експертів, партнерів, громадськості та ін. У загальному вигляді дана форма управління комунікаціями включає опрацювання концепції, відбір кандидатів, розсилку запрошень, координацію заходу, складання матеріалів для преси, супровід заходу, обробку результатів.

Підготовка нормативної документації з управління комунікаціями ОМС передбачає фіксацію в документальній формі етапів, елементів даного

процесу. Як показує практика, в ОМС можуть використовуватися і внутрішні стандарти за видом діяльності, посадові інструкції співробітників, що включають алгоритм побудови відносин з колегами, керівництвом, а також з відвідувачами, починаючи від звернення останніх в ОМС і закінчуючи укладенням договору. Розсилка інформаційних матеріалів, оглядів, листів включає в себе комунікаційне послання, виражене у формі письмового звернення, масового або індивідуального, і має на меті проінформувати і донести ідею. Крім того, формою управління комунікаціями всередині ОМС можна вважати, наприклад, видання довідкових і рекламних матеріалів, інформаційних бюлетенів та ін. Трапляється, що ОМС видають інформаційні бюлетені, які містять необхідні відомості для всіх працівників. Такі документи можуть містити результати огляду пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту ОМС, поліпшення умов праці та охорони здоров'я персоналу, різного роду раціональних пропозицій, думку керівництва з даних питань тощо.

За регламентацією в нормативній документації в ОМС можна виділити дві форми управління комунікаціями: регламентовану і нерегламентовану. Будь-який ОМС має право видавати регламент своєї діяльності. В ньому фіксуються основні положення щодо взаємодії підрозділів і співробітників ОМС, як з партнерами, клієнтами, так і між собою. Регламент є загальнодоступним документом. Другою формою управління комунікаціями за ознакою регламентації в нормативній документації є нерегламентована форма, що передбачає введення в публічному органі негласної системи правил і норм неформального спілкування, що не має документального вираження, проте склалася з плином часу в процесі розвитку ОМС. Крім того, комунікації можуть мати також жестове, знакове вираження, за яким можна зробити висновок про намір того чи іншого учасника комунікаційного процесу. Традиційно це може бути кивок голови співрозмовника, рукостискання або згода, виражена очима. Дана форма може застосовуватися

тільки в усному спілкуванні, на нарадах, виставках, круглих столах тощо.

Класифікаційна ознака за рівнями здійснення комунікацій передбачає видання нормативних документів на загальному та індивідуальному рівні. Як було зазначено вище, на загальному рівні це може бути регламент органу місцевого самоврядування. На індивідуальному рівні можуть видаватися посадові інструкції для співробітників, в яких чітко вказується спосіб, форма, періодичність взаємодії з тим чи іншим структурним підрозділом або колегами з приводу виконання конкретних функціональних завдань.

Структура посадової інструкції посадових осіб ОМС зазвичай включає розділи (рис. 2.5).

Кожен розділ деталізує конкретні аспекти роботи, від загальної мети до конкретних обов'язків та вимог до посадової особи. Однією з форм управління за роллю забезпечення процесу комунікацій є ведення діловодства, яке включає в себе елементи:

- реєстрації та оформлення документів;
- збору, підготовки та обробки інформаційних матеріалів;
- обліково-статистичних робіт, складання довідок, звітів з використанням різних засобів організаційної техніки та автоматизації.

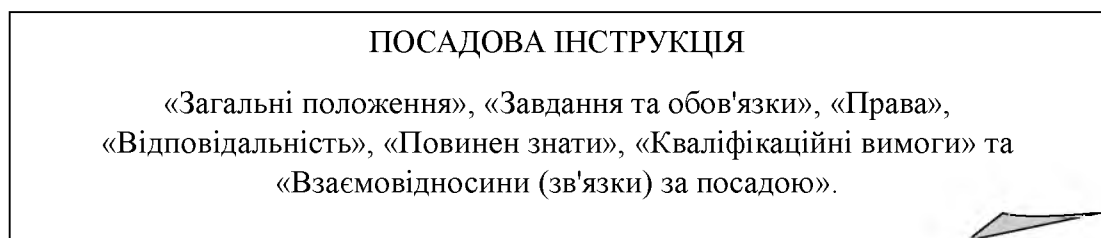


Рис. 2. 5. Структура посадової інструкції посадових осіб ОМС, 2025 р.

Крім того, форма управління комунікаціями може бути представлена розробкою комплексної програми підприємства у сфері комунікаційної діяльності, яка виражається в плануванні, проведенні оперативних нарад, контролі, перевірці виконання, роз'ясненні завдань або заходів, навчанні,

координації та забезпеченні взаємодії, підборі та розстановці кадрів тощо.

Якщо керівництво об'єктивно оцінює важливість забезпечення ефективного управління комунікаціями в органі публічної влади, для розробки такої програми необхідно, перш за все, оцінити потреби в інформації на різних рівнях менеджменту ОМС, а також на рівні окремих виконавців – загально-корпоративні, керівників, співробітників, колег і підлеглих – і можливості задоволення цих потреб з урахуванням обсягу, якості та доступності такої інформації.

Необхідно навчитися якісно й кількісно оцінювати інформаційні потреби всіх споживачів інформації в ОМС та в його зовнішньому середовищі.

2.3. Основні виклики та тенденції у формуванні комунікативної компетентності публічних службовців» в умовах цифрової трансформації

Цифрові інновації є головним фактором світового економічного зростання і вимагають від національних урядів вжиття заходів, спрямованих на відповідність своїх економік сучасним технологічним трендам, для забезпечення економічного зростання, конкурентоспроможності та національної безпеки. Глобальний інститут McKinsey оцінив збільшення ВВП Китаю до 2025 року до 22% під впливом інтернет-технологій. У США до 2025 року приріст вартості, створюваний за рахунок цифрових технологій, може досягти 1,6–2,2 трлн доларів [45]. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) знизив прогноз зростання реального ВВП України на 2025 рік до 2,5% з 3,3%, водночас підтвердив оцінку 5% на 2026 рік за умови завершення війни. Цифровізація є одним із чинників, що підтримують зростання, але її вплив на ВВП у прогнозах прямо не вказано як окремий

показник [13].

Цифрові технології, що включають «Інтернет речей», великі дані, використання мобільних пристроїв, перетворюють способи соціальної взаємодії та економічні відносини, визначаючи сучасний спосіб життя. Розвиток технологій ставить перед публічними службовцями завдання, які вимагають творчого підходу і готовності до співпраці як з іншими людьми, так і у взаємодії з системами штучного інтелекту. В результаті чого, з одного боку, вивільняється час для вирішення більш складних завдань, що вимагають творчого підходу, з іншого – існує дефіцит цифрових компетенцій, необхідних для роботи в технологічному середовищі.

Динамізм і масштабність впровадження в публічне управління інформаційно-комунікаційних технологій зробили очевидним факт їх високої соціальної значущості. Тому назріла необхідність діагностики інформаційно-комунікативної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Нами проведено експертне опитування, спрямоване, головним чином, управлінцями (15 експертів). Критеріями відбору експертів є: стаж і посада роботи в ОМС (таблиця 2

Таблиця 2.5

Оцінки експертів щодо того, наскільки публічні службовці

(5 – вищий бал):

Запитання	Середній бал
Готові до використання інформаційних технологій (ІТ)	3
Здатні розв'язувати професійні задачі з використанням ІТ	3
Вмотивовані на використання ІТ	3
Здатні до ефективної професійної комунікації	4
Здатні до самостійних дій	3
Здатні до самооцінки	3
Готові до новацій	3

Із представленої таблиці 2.4. випливає, що середній бал експертних оцінок запропонованих суджень – 3, крім оцінки здатності публічних службовців до ефективної професійної комунікації. Впливає, що

запропоновані варіанти готовності, здібностей і мотивації експерти оцінюють як задовільні.

На питання «З яким із визначень інформаційно-комунікативної компетентності Ви згодні?» відповіді респондентів розподілилися наступним чином:

– це здатність індивіда вирішувати професійні завдання з використанням сучасних інформаційних і комунікаційних технологій (10%);

– це якісна характеристика особистості фахівця, що виражається в сукупності професійних знань, умінь і навичок, ціннісних орієнтацій, які дозволяють орієнтуватися і адаптуватися в динамічному інформаційно-комунікативному просторі, вибудовувати власний стиль професійної інфокомунікації, спрямований на організацію продуктивної професійної діяльності (33%);

– це сформована людиною здатність використовувати отримані завдяки освіті та навчанню навички та вміння створення, збереження та передачі інформації із застосуванням нових технологій і технічних засобів, що формують інформаційну культуру особистості та виступають основою для успішної професійної діяльності (19%);

– комплексне вміння самостійно шукати, відбирати потрібну інформацію, аналізувати, організувати, представляти, передавати її; моделювати і проектувати об'єкти і процеси, реалізовувати проекти, в тому числі в сфері індивідуальної та групової людської діяльності з використанням засобів ІТ (38%).

Стосовно запитання «З чого повинна складатися інформаційно-комунікативна компетентність публічних службовців?» експертам ми запропонували вибрати три варіанти відповіді. Більшість експертів відповіли, що зі знань, умінь і навичок з пошуку, відбору, зберігання та передачі даних (80%) і застосування нових інформаційних технологій у роботі (60%).

Наступні оцінки отримали такі характеристики як: вміння вирішувати

завдання, що виникають, з використанням програмного забезпечення (44%), вміння робити висновки і приймати рішення на основі отриманої інформації (40%), навички міжособистісного професійного спілкування (32%). Варіант «прагнення запобігати конфліктним ситуаціям» відзначили лише 8% опитаних, а «прагнення досягти сприятливого психологічного клімату в колективі» – жодна людина.

На думку експертів, рівень інформаційно-комунікативної компетентності публічних службовців визначається: знанням джерел інформаційних ресурсів, необхідних для професійної діяльності (48%), умінням працювати з різними видами інформації (40%), знанням нових інформаційних технологій і вмінням сприймати, розуміти, оцінювати отриману інформацію (по 36%), конкретними навичками з використання інформаційних технологій і готовністю до освоєння інформації та її аналітичної обробки (по 28%), готовністю до інформаційної взаємодії з усіма суб'єктами (24%), вмінням використовувати внутрішній резерв у професійній діяльності, прагненням до формування та розвитку особистих творчих якостей, наявністю високого рівня комунікативної культури (по 8%), готовністю до колективної рефлексії та саморефлексії (4%).

Щодо професійної діяльності публічних службовців, ми вважаємо найбільш підходящою таку рівневу структуру: низький, нормативний, середній і високий. Характеризуючи сучасний рівень інформаційно-комунікативної компетентності публічних службовців, експертні думки розділилися практично порівну: 48% вважають, що інформаційно-комунікативна компетентність публічних службовців відповідає нормативному рівню. Цей рівень передбачає наявність у публічних службовців мінімальних знань, умінь, навичок, зовнішніх мотивів до освоєння. Натомість 44% опитаних вважають, що інформаційно-комунікативна компетентність публічних службовців відповідає середньому рівню. Цей рівень характеризується внутрішніми мотивами, розумінням своїх

сильних і слабких сторін у сфері інформатизації, необхідних професійно важливих якостей і здібностей, зон професійного розвитку в сфері новітніх інформаційних технологій, засобів професійної реалізації з їх використанням.

8% відзначили низький рівень інформаційно-комунікативної компетентності публічних службовців. Жоден експерт не вважає, що інформаційно-комунікативна компетентність знаходиться на високому рівні. Тобто жоден публічний службовець не має здатності виходити за рамки наявного в організації рівня інформатизації та брати участь у розробці нових інформаційних технологій та їх елементів. При цьому 64% опитаних відзначили несуттєве поліпшення стану інформаційно-комунікативної компетентності публічних службовців за останні 3 роки. По 16% опитаних відзначили варіанти «істотно покращилося» і «практично не змінилося».

Стимулювати публічних службовців до підвищення рівня інформаційно-комунікативної компетентності, на думку експертів, в першу чергу може підвищення заробітної плати (72%), можливість самовдосконалюватися (48%) і страх втратити посаду (44%). Меншою мірою це можуть бути бажання бути компетентнішим за інших співробітників (по 20%) і похвала від керівництва (12%).

Експертам було поставлено запитання, чи існують проблеми формування та розвитку інформаційно-комунікативної компетентності публічних службовців і в якій мірі, на їхню думку, вони проявляються (табл. 2.5).

Експерти дотримуються думки про те, що проблеми дійсно є. Проте, половина експертів дотримуються думки, що ці проблеми проявляються в якійсь мірі. Чверть опитаних вважають очевидним наявність перерахованих вище проблем. І лише п'ята частина вважає, що проблеми не проявляються. Найбільш серйозними проблемами, на думку експертів, є: відсутність мотивації, низька інформаційно-комунікативна компетенція, недостатня професійна підготовка державних службовців і недостатній теоретичний та

методичний супровід процесу становлення та розвитку інформаційно-комунікативної компетентності.

Таблиця 2.5

**Відсоткове співвідношення відповідей експертів на питання:
«Чи існують, на Вашу думку, проблеми формування та розвитку
інформаційно- комунікативної компетентності (ІКК)
публічних службовців?»**

Зазначені проблеми	Відповіді, %		
	Явно проявляється	Якоюсь мірою проявляється	Не проявляється
1. Низька інформаційно-комунікативна компетенція	28, 00	72,00	0,00
2. Невідповідність «мови» передачі інформації	24, 00	40,00	28,00
3. У рідких випадках використання інформаційних технологій	24, 00	44,00	32,00
4. Відсутність у публічних управлінців до мотивації до отримання знань з інформатики та розвитку себе як суб'єкта інформатизації публічного управління	40, 00	48, 00	12, 00
5. Низький рівень саморегуляції та саморефлексії	24, 00	32,00	24,00
6. Недостатня професійна підготовка публічних службовців	8,00	68,00	20,00
7. Недостатній теоретичний і методичний супровід процесу становлення та розвитку ІКК	28,00	52, 00	12,00

Наявність цих проблем у публічних службовців експерти пов'язують, в першу чергу, з існуванням стереотипів, установок (44%), динамічно мінливим ІТ-середовищем (44%), великим обсягом обов'язків (40%), браком часу (36%), невідповідністю кваліфікації (32%). Меншою мірою – зі станом морально-психологічного клімату в колективі (20%) та фізичними й емоційними перевантаженнями (16%).

З відповідей на відповідне питання випливає, що найбільш значущими професійними якостями для розвитку інформаційно-комунікативної компетентності державних службовців експерти вважають новаторство і

відкритість до нововведень, самостійність і ініціативу, рівень професійної освіти, вміння працювати з інформацією, загальний кругозір і різнобічність мислення, вміння працювати з комп'ютером, технікою.

Більше половини експертів вважають, що існують особливості професійної діяльності службовців, які впливають на становлення і розвиток їх інформаційно-комунікативної компетентності, 37,5% вважають, що скоріше існують, ніж ні, і тільки 8% кажуть про те, що такі особливості скоріше не існують. Серед таких особливостей експерти виділили наступні: велика кількість регламентів та інструкцій (65%), великий обсяг обов'язків, а також перевантаженість паперовою роботою (по 48%), жорстка службова ієрархія (35%) і велика відповідальність (9%).

На питання «Які заходи, в першу чергу, сприятимуть підвищенню рівня інформаційно-комунікативної компетентності публічних службовців?» думки експертів розподілилися наступним чином:

56% – особистий приклад керівництва;

48% – залежність заробітної плати чиновника від ступеня володіння ІТ; політична воля, що виявляється в жорсткому просуванні ІТ-простору в публічне управління;

44% – розробка і реалізація ефективної інформаційної політики; постійне навчання публічних службовців роботі з ІТ;

12% – посилення відповідальності публічних службовців;

8% – активізація роз'яснювальної роботи керівництва.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз стану комунікативної діяльності публічних службовців виявив істотні прогалини у їхній компетентності, особливо у сфері писемної комунікації та офіційного листування.

Дослідження зафіксувало, що понад дві третини (близько 67,4%) від усіх типових помилок становлять суто мовні недоліки (орфографічні — 25,4%, пунктуаційні — 23,1%, граматичні — 18,9%). Це свідчить про системну необхідність посилення мовної підготовки та підвищення рівня володіння державною мовою.

З'ясовано, що значна частина службовців має застарілі або недостатні навички використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для публічної взаємодії, що уповільнює процеси цифрової трансформації та ефективність надання послуг.

Встановлено, що чинна система професійного розвитку не забезпечує належного рівня формування комунікативної та цифрової компетентності. Це вимагає розробки та впровадження цільових, практико-орієнтованих програм для подолання ідентифікованих дефіцитів.

Ці висновки підсумовують основні аналітичні знахідки та логічно підводять до пропозицій, які, імовірно, будуть викладені у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Оптимізація комунікаційних стратегій публічного управління

Розробка комунікаційної стратегії є точкою опори для грамотної політики взаємодії публічного органу з цільовою аудиторією, що визначає стратегію побудови, розвитку та просування товару чи послуги.

Комунікаційні стратегії, що залежать від стратегічних цілей повинні формуватися на підставі:

- урахування довіри;
- на основі байдужості (фонові присутності);
- з урахуванням даності.

Керуючись визначенням Європейської конфедерації зі зв'язків із громадськістю (CEPR), головною метою комунікаційної стратегії є встановлення та підтримка діалогу між організацією та її оточенням. Щодо діалогу, то він повинен базуватися на усвідомленості, яка дозволяє створити підґрунтя для довіри та довгострокової життєздатності організації [33; С. 144-148].

Мінімальний позитивний інтерес (довіра до організації) – це готовність аудиторії сприймати інформацію, що надходить від організації, спираючись на один із таких критеріїв:

- практичну користь цієї інформації;
- її достовірність та правильність;
- відповідність загальноприйнятим уявленням за конкретних умов [29; С. 233–240].

Коли громадськість не виявляє інтересу до публічного органу влади, вона тим самим усувається від активного отримання чи аналізу інформацію про неї. За такої ситуації інформаційні повідомлення стають лише фоновими, залишаючись непоміченими. Це, у свою чергу, заважає формуванню довіри до органу.

На нашу думку, з метою ефективної комунікації публічним органам влади необхідно подавати інформацію системно, враховуючи ключові критерії, і будувати комунікаційну стратегію на основі таких принципів (рис. 3.1):

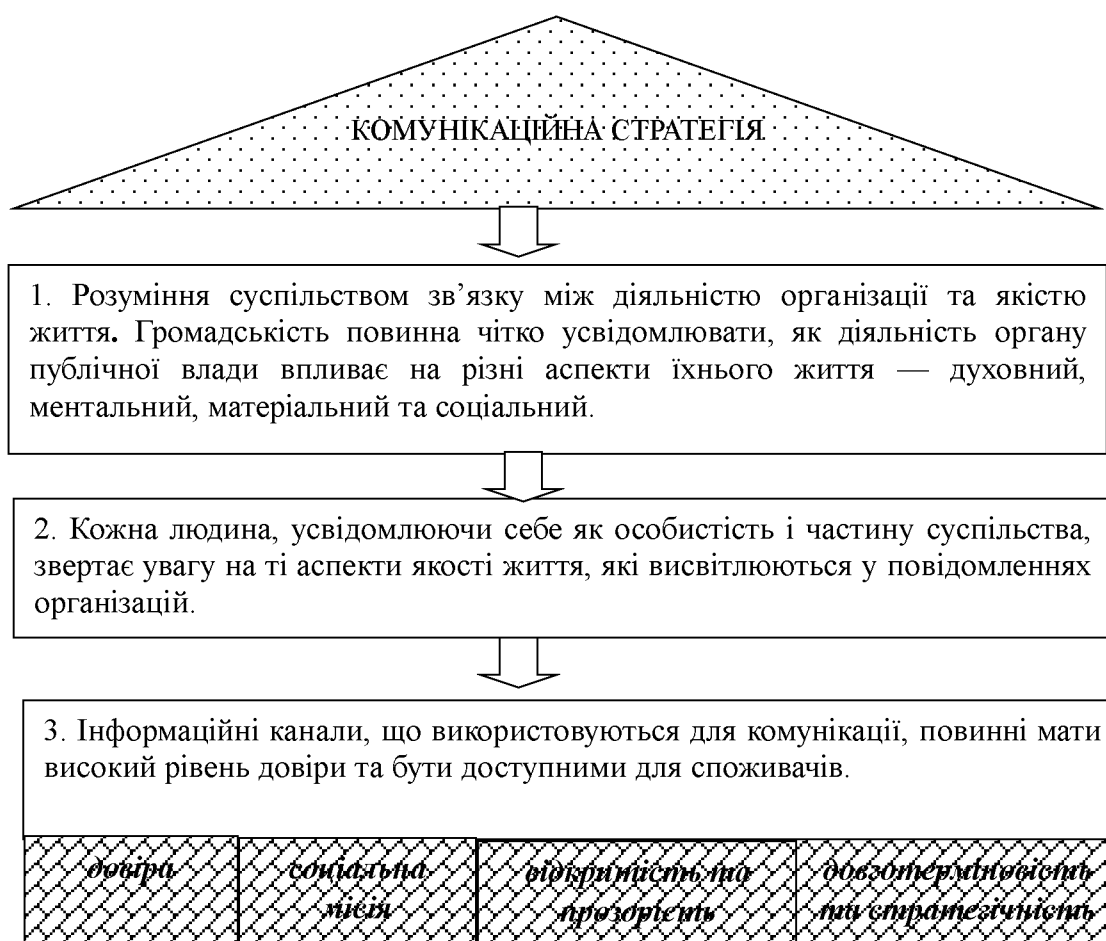


Рис. 3.1. Пропоновані принципи побудови комунікаційної стратегії органу публічної влади, проєкт 2026 р.

Дотримання цих принципів дозволить публічному органу влади (ПОВ) створити позитивний імідж і сформувавши комунікації, що будуть базуватися

на довірі. Основними стимулами для розробки комунікаційної стратегії ПОВ є (рис. 3.2):

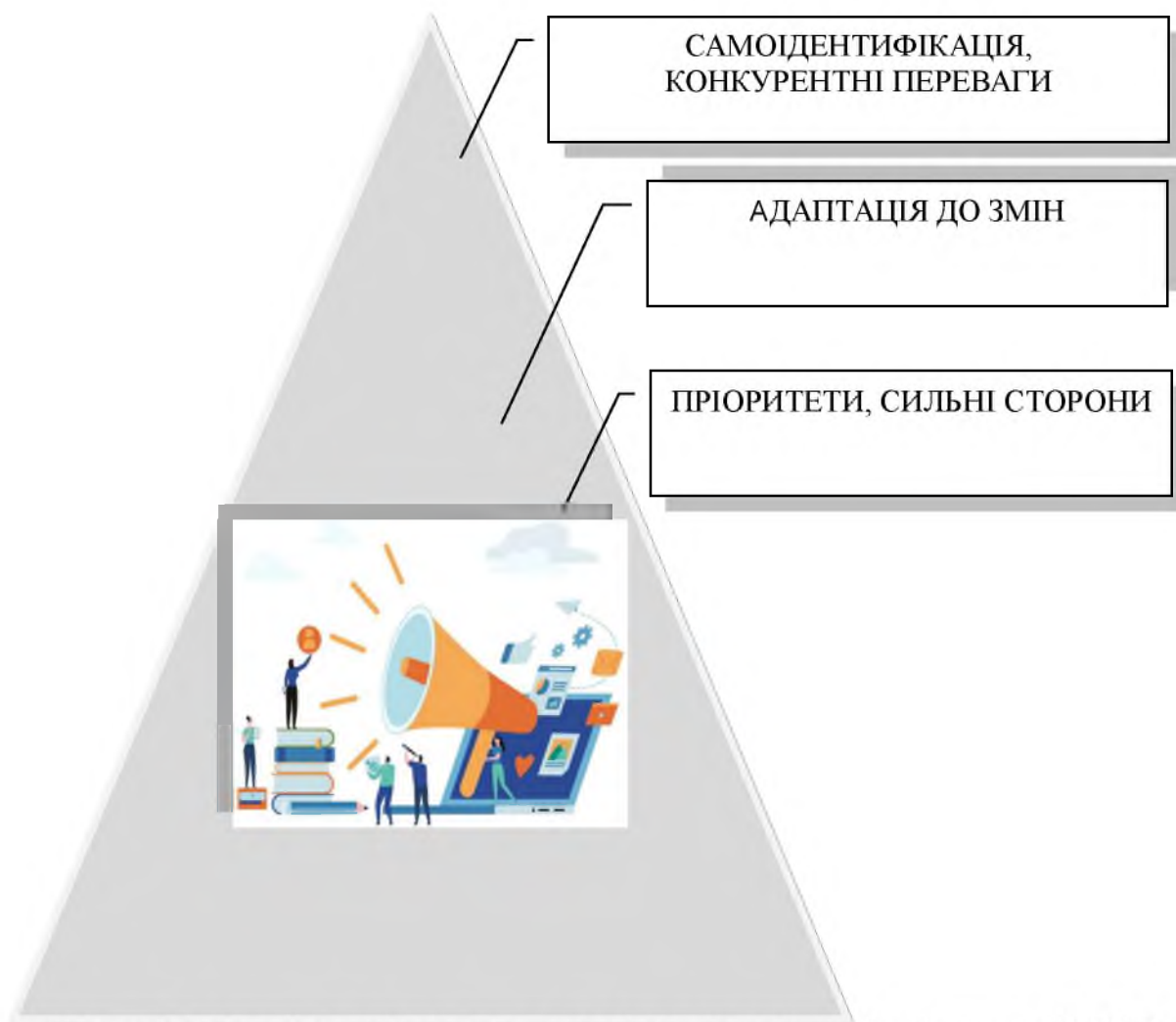


Рис. 3.2. Основні стимули для розробки комунікаційної стратегії ПОВ, проєкт 2025 р.

Крім того, пропонуємо використання технології «product placement» (розміщення продукту) в публічному управлінні, хоча вона і не є стандартною практикою, все ж таки може розглядатися як інструмент просування державних послуг, соціальних кампаній або брендів, пов'язаних з державою. Це полягає в інтеграції реальних продуктів, послуг чи ідей у медіа (фільми, серіали, новини, цифрові платформи) так, щоб вони сприймалися як невід'ємна частина сюжету, а не як пряма реклама.

Можливі напрямки використання «product placement» в органах

публічної влади демонструє рис. 3.3. Це можуть бути: соціальна реклама; просування державних послуг; формування іміджу публічного органу; просування національних цінностей. Можна запропонувати такі різновиди Product Placement, як візуальний, коли глядачі безпосередньо бачать товар чи логотип; вербальний (про товар говорить персонаж фільму або коментатор); динамічний (товар (бренд) використовується персонажами).

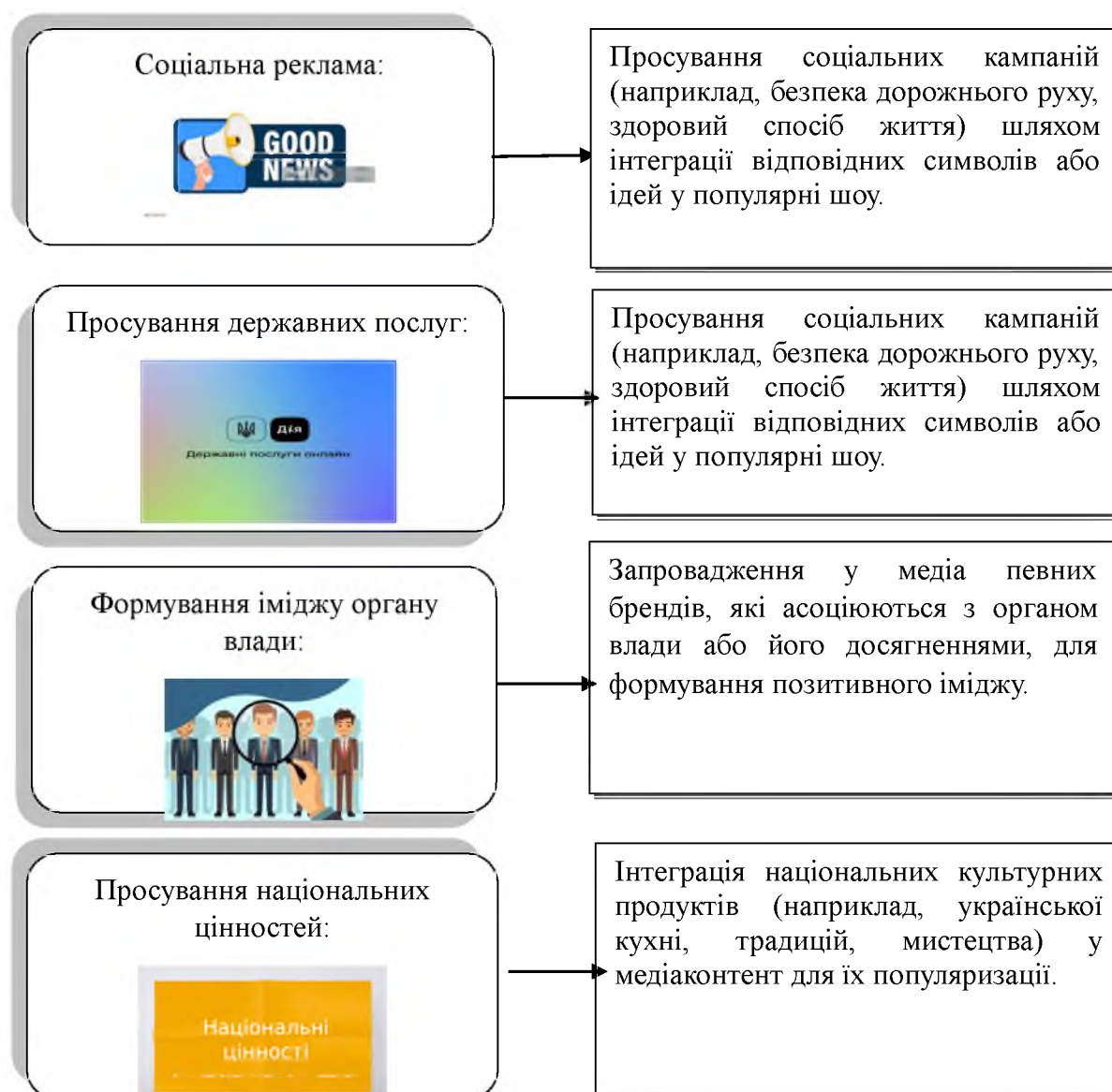


Рис. 3.3. Рекомендовані напрямки використання «product placement» в органах публічної влади, проєкт 2026 р.

Органи влади не використовують «product placement» так само, як це роблять комерційні компанії для просування товарів. Замість цього, вони можуть використовувати неявні форми просування своїх послуг чи іміджу через ЗМІ, документальні фільми та інші медіа, що можна вважати аналогом продакт-плейсменту в контексті публічного управління.

Можна запропонувати використання таких аналогів «product placement» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пропоновані для використання в органах публічної влади аналоги
«product placement, проєкт 2026 р.**

Аналог	Спосіб використання
1. Неявне просування	Органи влади можуть використати ЗМІ для неявного просування своїх ініціатив, наприклад, показуючи в документальних фільмах, як співробітники допомагають людям, як нові державні програми покращують життя громадян.
2. Спільні проєкти	Органи влади можуть співпрацювати з кінематографістами чи телеканалами, щоб показати в серіалах чи фільмах, як працюють органи публічної влади (наприклад, поліція чи МЧС), або як герої взаємодіють з державними установами (наприклад, СБУ, поліція, МЧС, Міністерством освіти чи Національною службою здоров'я).
3. Інформаційні компанії	Органи влади можуть проводити інформаційні компанії в ЗМІ, що не є прямою рекламою, проте все одно мають на меті інформувати громадян про свої послуги та функції. Наприклад, Служба порятунку 101 активно співпрацює з телевізійними студіями для забезпечення реалізму, що демонструє серіал «Виклик» (ТРК «Україна»)

Джерело: [власна розробка]

Співпраця між кіноіндустрією та державними відомствами дійсно є ключовим елементом реалістичного та масштабного кіновиробництва.

Приклади співпраці органів влади та кінематографістів наводяться в додатку. Співпраця між кіноіндустрією та державними відомствами дійсно є ключовим елементом реалістичного та масштабного кіновиробництва.

Цікавим щодо цього питання є досвід США, зокрема Пентагону. Так, Пентагон має спеціальний підрозділ – Офіс зв'язку зі ЗМІ та розвагами (Entertainment Media Office) – який обробляє всі запити від кіностудій. Цей

процес не є простою орендою обладнання; це партнерство, в якому Пентагон надає критично важливі та дорогі ресурси в обмін на сценарний контроль.

Щодо критеріїв відбору Пентагоном для військової підтримки, то вони є наступними (більш детальна інформація в додатку А) :

1. Позитивне зображення Збройних Сил (Іміджевий контроль).
2. Документальна точність та безпека (Процедурний контроль).
3. Сценарний нагляд та право вето.
4. Економічна вигода для студії.

Пентагон використовує свої ресурси як потужний важіль для того, щоб фільми, які мають великий вплив на громадську думку, виступали як інструмент публічних відносин та пропаганди, формуючи позитивне сприйняття збройних сил США [52].

Так сталося з кінофільмом «Павутина брехні» (Clear and Present Danger, 1994), де було зображує таємну війну США проти наркокартелів у Колумбії. На вимогу Пентагону було змінено зображення бою (Після подій у Могадішо (1993), коли американські військові зазнали значних втрат, Пентагон відмовився співпрацювати з фільмом, якщо сцена, де колумбійське ополчення перемагає американський спецназ, не буде змінено. Військові вважали, що це зробить американську армію «смішною» (ridiculous) і не будуть співпрацювати у фільмі, який робить те саме. Вони вимагали змін, щоб фільм виглядав як «реклама» збройних сил).

Пентагон використовує доступ до своєї техніки та локацій як інструмент формування культурного наративу, заохочуючи героїчне зображення своїх військових і цензуруючи будь-яку критику їхніх дій, етики або професійної компетентності.

Таким чином, органи влади можуть використовувати методи, схожі на продакт-плейсмент, для інформування громадян, проте їх головною метою є не комерційний зиск, а виконання соціальних та управлінських функцій.

3.2. Професійна підготовка та підвищення кваліфікації публічних службовців у сфері цифрової комунікації

Аналіз вивченої літератури показав наявність тісного зв'язку між розвитком цифрових навичок публічних службовців і процесом цифровізації в системі публічного управління. На наш погляд, зміни в процесі цифрової трансформації вимагають формування нових цифрових компетенцій публічних службовців, оскільки вдосконалення технологічної складової публічної установи має відбуватися разом із розвитком соціальної (знань, навичок і культури співробітників).

На сьогодні розвивати цифрові компетенції публічних службовців дозволяють онлайн-можливості сучасної освіти та підхід, заснований на практиці в процесі навчання. Саме за допомогою мережі Інтернет з'являється можливість вирівняти можливості для навчання публічних службовців у регіональному розрізі, а навчання на практиці дозволяє поглиблювати знання в професійній сфері разом із розвитком вмінь використовувати нові цифрові інструменти.

Освіта, заснована на цифрових навичках, має важливе значення для успішного управління установами та організаціями бюджетного сектору, оскільки співробітники, які пройшли таку підготовку, більшою мірою підтримують ініціативи електронного урядування. Щодо особливостей програм, що навчають персонал цифровим технологіям, то необхідно сформувати навички для управління інформаційно-комунікаційними продуктами, пов'язаними з використанням комп'ютерних і мобільних технологій.

Для кращої взаємодії з громадянами та бізнесом публічним службовцям слід також набути просунутих цифрових навичок з графічної візуалізації інформації та аналізу великих даних, а професійний розвиток цифрових компетенцій публічних службовців вимагає побудови надійної

основи, що забезпечує якісне навчання: необхідно визначити актуальні для всіх категорій персоналу цифрові компетенції, створити правову базу, налагодити співпрацю з постачальниками освітніх послуг і технологій, а також на основі програм безперервного навчання та організації проводити моніторинг навчального процесу та його результатів. Партнерські відносини держави з навчальними закладами дозволяють державним службовцям оптимально використовувати людський капітал території. Для проведення успішної цифровізації публічного управління необхідно спрямовувати інвестиції в ключову підсистему – кадрову – і розвивати в ній цифрові навички її співробітників. Згідно з опублікованими роботами, програми навчання публічних службовців повинні бути спрямовані на розвиток сучасних цифрових компетенцій з графічної візуалізації та аналізу даних, управління соціальними мережами та мобільними технологіями.

Однак наукові публікації не розкривають, яким цифровим компетенціям навчають сучасних публічних службовців у системі додаткової професійної освіти та які існують успішні практики реалізації таких програм.

Згідно з глобальним рейтингом цифрової конкурентоспроможності, Сінгапур, Швейцарія та Данія є лідерами з впровадження цифрових технологій [45]. Рейтинг враховує ефективність уряду та бізнесу, а також здатність до адаптації в умовах світової економіки. В Основі цього індексу покладено оцінку ефективності економіки за 12 основними стовпами (pillars), які, своєю чергою, згруповані у чотири ширші компоненти., серед яких : сприятливе середовище (Enabling Environment), людський капітал (Human Capital), ринки (Markets), екосистема інновацій (Innovation Ecosystem).

Розглянемо досвід країн з рейтингу для подальшого вивчення напрямків професійного розвитку цифрових навичок. Так, у країнах-лідерах у сфері цифровізації (таких як Швейцарія, Швеція, США, Велика Британія, Сінгапур) програми цифрового розвитку публічних службовців

реалізуються переважно державними установами та національними академіями державного управління у співпраці з міжнародними організаціями та приватним сектором (табл. 3.2) [45].

Таблиця 3.2

Основні організації-лідери з впровадження програм професійного розвитку цифрових навичок, 2025 р.

Країна	Назва організації, установи	Спектр діяльності, зона відповідальності
1	2	3
Швейцарія	Federal Statistical Office (FSO)	Хоча це статистичне управління, воно відіграє ключову роль у координації та впровадженні стратегій електронного урядування на федеральному рівні, забезпечуючи цифрові послуги для громадян та бізнесу.
	ETH Zurich та EPFL (Федеральні технологічні інститути)	Ці провідні університети активно співпрацюють з урядом у сфері досліджень штучного інтелекту, кібербезпеки та блокчейну, готуючи висококваліфіковані кадри, які часто переходять на державну службу
	Federal Office of Information Technology, Systems and Telecommunication (FOITT)	Центральний ІТ-провайдер федеральної адміністрації, відповідальний за розробку та підтримку цифрової інфраструктури та сервісів.
Швеція	Agency for Digital Government (DIGG - Myndigheten för digital förvaltning)	Це центральний орган, відповідальний за координацію та підтримку цифровізації всього державного сектору. DIGG розробляє стандарти, рекомендації та навчальні програми для державних службовців у 2025 р.
	Skatteverket (Шведська податкова служба)	Часто наводиться як приклад світового лідера ефективності цифрових державних послуг, яка постійно вдосконалює свої цифрові платформи та навчає свій персонал.
США	U.S. Digital Service (USDS)	Команда технологічних експертів при Виконавчому офісі Президента США, яка працює над модернізацією критично важливих державних послуг та інфраструктури, залучаючи найкращі таланти з приватного сектору.
	General Services Administration (GSA), зокрема підрозділ 18F	Внутрішня цифрова консалтингова агенція, яка допомагає іншим державним установам створювати та купувати технології, а також навчає федеральних службовців сучасним методам розробки програмного забезпечення.
	Office of Management and Budget (OMB)	Контролює федеральну ІТ-політику та бюджет, визначаючи стратегічні пріоритети цифрового розвитку у 2025 р.

Продовж. табл. 3.2

1	2	3
Велика Британія	Government Digital Service (GDS)	GDS є ключовою організацією в Департаменті науки, інновацій та технологій (DSIT). У 2025 році вони продовжують керувати цифровою трансформацією, розробляти урядовий портал GOV.UK та навчати персонал через GovernmentSchool of Public Service.
	National Cyber Security Centre (NCSC)	Відповідає за кібербезпеку державного сектору та
Сінгапур	Government Technology Agency (GovTech Singapore): Провідне агентство, яке відповідає за цифрову трансформацію державного сектору.	Воно розробляє та впроваджує програми для підвищення кваліфікації державних службовців у таких сферах, як використання даних, штучний інтелект та розробка цифрових послуг.
	Smart Nation Group (SNG)	Очолює загальнонаціональну ініціативу "Smart Nation", координуючи всі зусилля з цифровізації країни.

Джерело: [систематизовано автором]

Для виявлення лідируючих ключових тематик розвитку цифрових навичок публічних службовців за кордоном розглянемо зміст курсів професійного розвитку в сфері ІКТ у країнах-лідерах цифрової конкурентоспроможності, що реалізують програми публічних службовців в сфері інформаційних технологій в 2025 р.

За допомогою даних табл. 3.3 представимо напрямки навчання публічних службовців в сфері ІКТ, що найчастіше зустрічаються, а також тематики, що використовуються в 45 % і більше серед перелічених вище організацій.

Таким чином, інформаційна безпека (1): Залишається пріоритетом №1, але розширюється до кіберстійкості та управління ризиками, що відображає зростання складності загроз.

Лідерство (2): Також зберігає високий пріоритет, оскільки цифровізація

вимагає від керівників не лише розуміння технологій, але й управління культурними змінами в організації.

Таблиця 3.3

Основні напрямки професійного розвитку цифрових навичок державних службовців у країнах-лідерах у сфері цифровізації в 2025 р. (Прогноз)

Тематика	Прогноз частки організацій, що реалізують програми (зі 100%)
1	2
1. Інформаційна безпека, кіберстійкість та управління ризиками	91,00 %
2. Лідерство та управління змінами в умовах цифрової трансформації	82,00 %
3. Аналіз, управління та використання Великих даних (Data Governance, Big Data)	82,00 %
4. Цифрові комунікації, управління репутацією та	73,00 %
5. Дизайн послуг, орієнтованих на користувача (UX/Design Thinking)	64,00 %
6. Основи штучного інтелекту (AI) та автоматизації процесів	64,00 %
7. Специфіка роботи зі ЗМІ, соціальні мережі та робота з інфлюенсерами	55,00 %
8. Етичні та правові виклики нових технологій	45,00 %

Аналіз даних (7 -> 3): Ця тема здійснила найбільший стрибок. З 2020 року Data Governance (управління даними) та Data Literacy (грамотність щодо даних) стали критично важливими для ефективного врядування, перетворившись із "тренду" на фундаментальну компетенцію.

Дизайн послуг (6) та AI (6): Ці теми посилюють свої позиції. У 2025 році неможливо створювати якісні державні послуги без застосування Design Thinking (дизайн-мислення) та інтеграції ШІ для автоматизації рутинних процесів.

Етичні виклики (8): Зростання популярності ШІ, deepfakes та інших нових технологій вимагає від службовців розуміння етичних та правових кордонів їх застосування, що стає окремим напрямком навчання.

Незважаючи на те, що Україна посіла 66-те місце серед 139 економік

світу у глобальним рейтингом цифрової конкурентоспроможності, проте вона залишається в групі країн, що демонструють кращі результати в інноваціях, ніж очікувалося, враховуючи її рівень економічного розвитку («innovation overperformers»).

Серед найсильніших сторін України – результати знань і технологій, а найслабші – інституції та інфраструктура. Передові практики навчання цифровим компетенціям публічних службовців в Україні ґрунтуються на поєднанні державних ініціатив, зокрема Міністерства цифрової трансформації (Мінцифри), та адаптації міжнародних підходів (зокрема, рамки DigComp). Таке навчання має на меті не лише підвищення технічної грамотності, проте й стимулювання цифрової культури та впровадження людиноцентричного підходу до надання послуг. Передові практики навчання цифровим компетенціям публічних службовців в Україні, доцільні для подальшого впровадження представлені за допомогою даних табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Передові практики навчання цифровим компетенціям публічних службовців в Україні, проєкт 2026 р.

Підхід	Практика	Реалізація
1	2	3
<i>Системний підхід та рамкові документи</i>	Національна рамка цифрової компетентності	В Україні використовується адаптована європейська рамка DigComp (Digital Competence Framework). Вона визначає 6 сфер і 21 компетенцію, які необхідно розвивати. Це забезпечує стандартизацію та об'єктивність оцінки навичок.
	Обов'язкове тестування та сертифікація	Публічні службовці зобов'язані проходити тестування на платформі «Дія. Цифрова освіта». Це тестування визначає їхній рівень цифрової компетентності (наприклад, базовий, середній, просунутий) і є обов'язковим для деяких категорій посад.
	Інтеграція в професійний розвиток:	Цифрові компетенції включені до загальної системи оцінювання та підвищення кваліфікації державних службовців, ставши не додатковим, а обов'язковим елементом кар'єрного зростання.
<i>Платформенні та дистанційні рішення</i>	Платформа «Дія. Цифрова освіта	Центральний хаб, що надає доступ до національних освітніх серіалів у форматі мікронавчання. Тематика охоплює не лише базову грамотність, а й спеціалізовані теми: кібергігієна, використання електронного підпису,

Продовж. табл. 3.4

1	2	3
<i>Платформенні та дистанційні рішення</i>	Платформа «Дія. Цифрова освіта»	цифрові інструменти для документообігу, а також окремі курси для вчителів, лікарів тощо.
	Гібридний форма навчання	Поєднання онлайн-курсів на національних платформах з практичними офлайн-тренінгами у центрах підвищення кваліфікації (наприклад, у НАДУ, ЦПК). Це дозволяє закріпити теоретичні знання практичними навичками роботи з державними реєстрами та системами.
<i>Фокус на спеціалізованих навичках</i>	Кібергігієна та безпека	Обов'язкові та регулярні тренінги з інформаційної безпеки, кіберстійкості та протидії фішингу.
<i>Фокус на спеціалізованих навичках</i>	Кібергігієна та безпека	Це критично важливо в умовах військової агресії та постійних кібератак.
	Data Literacy (Грамотність щодо даних)	Навчання роботі з державними реєстрами, аналізу даних для прийняття рішень та візуалізації інформації, що є основою для ефективного управління на засадах доказовості.
	Людино центричний дизайн (Service Design)	Впровадження методології Design Thinking у навчальні програми для розробки та покращення цифрових державних послуг. Це гарантує, що послуги (наприклад, у застосунку «Дія») будуть зрозумілими, доступними та орієнтованими на кінцевого користувача.
<i>Співпраця та менторство</i>	Програми менторства та коучингу	Залучення більш досвідчених службовців (Цифрових амбасадорів) для навчання колег.
	Партнерство з ІТ-сектором	Співпраця з приватними ІТ-компаніями для проведення тренінгів та воркшопів, що забезпечує актуальність навчальних матеріалів та доступ до передових технологічних знань.
	Міжнародний обмін досвідом	Активне вивчення та адаптація досвіду країн-лідерів (Естонія, Канада, Сінгапур) щодо управління даними та архітектури e-Government.

Ці практики спрямовані на перетворення базової цифрової грамотності на комплексну цифрову культуру в державному апараті.

Висновки до розділу 3

Ключовим чинником професійного зростання публічних службовців у цифрову епоху є розвиток їхньої комунікативної компетентності, що має ґрунтуватися на оптимізованій комунікаційній стратегії. Ця стратегія повинна бути системною, усвідомленою та спрямованою на формування довіри (урахування довіри, байдужості та даності), забезпечуючи ефективний діалог ПОВ з цільовою аудиторією.

Для підвищення прозорості та популяризації державних послуг доцільно впроваджувати аналоги технології «product placement». Ці неявні форми просування (через спільні проєкти з медіа, неявне просування в документальних фільмах та інформаційні кампанії) дозволяють формувати позитивний імідж ПОВ та просувати національні цінності, демонструючи роботу службовців (на прикладі співпраці з ДСНС/Поліцією).

Досвід країн-лідерів (зокрема, Пентагону) доводить, що органи влади можуть і повинні використовувати свою ресурсно-технічну базу як важіль для сценарного контролю та формування культурного наративу. Це перетворює медіа-проєкти на інструмент публічних відносин та пропаганди, що сприяє позитивному сприйняттю збройних сил і державних структур.

Фокус на критичних цифрових навичках: Ефективний розвиток комунікативної компетентності в умовах цифрової трансформації вимагає зміщення акцентів у навчанні на критичні цифрові компетенції, такі як: 1). Data Literacy (грамотність щодо даних) для прийняття рішень на основі доказів. 2). Кіберстійкість та безпека. 3). Дизайн-мислення (Service Design) для створення людиноцентричних послуг. 4). Лідерство в умовах цифрових змін.

Передові практики в Україні (платформа «Дія. Цифрова освіта», обов'язкове тестування та інтеграція рамки DigComp) створюють необхідну систему та стандарти для масового підвищення кваліфікації. Це дозволяє

забезпечити не лише технічну грамотність, а й впровадження цифрової культури та етичних норм у спілкуванні публічних службовців.

Таким чином, професійний розвиток комунікативної компетентності виходить за рамки особистих навичок, стаючи стратегічною функцією державного управління, яка вимагає впровадження інноваційних інструментів і системного підходу до цифрового навчання

ВИСНОВКИ

Представлена кваліфікаційна робота присвячена дослідженню розвитку комунікативної компетентності в публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації та розробці практичних шляхів розвитку комунікативної компетентності публічних службовців в умовах прискореної цифрової трансформації.

Теоретичне обґрунтування основ розвитку комунікативної компетентності в публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації показало:

Комунікативна компетентність є невід'ємним елементом професійного зростання публічних службовців і ключовим чинником ефективності державного управління. У сучасних умовах вона набуває цифрового виміру, що вимагає перегляду традиційних підходів до навчання.

Визначено та обґрунтовано концептуальну рамку цифрової комунікативної компетентності на основі міжнародних стандартів (наприклад, DigComp), що включає не лише технічні навички, але й етичні, правові та людиноцентричні аспекти взаємодії з громадянами.

На підставі аналізу рівня розвитку комунікативної компетентності публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації можна констатувати:

1. Проведений аналіз сучасного стану розвитку комунікативної компетентності в системі публічного управління України шляхом опитування виявив суттєві прогалини у володінні цифровими навичками, особливо в сферах Data Literacy та кризових комунікацій.

2. Порівняльний аналіз із практиками країн-лідерів у сфері цифровізації (Естонія, Сінгапур) підтвердив необхідність пріоритетного розвитку кіберстійкості та управління даними, а також показав залежність ефективності комунікації від якості інституцій та лідерства в цифровій сфері.

Керуючись даними аналізу з метою розвитку комунікативної компетентності в публічних службовців як елементу їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації та розробці практичних шляхів розвитку комунікативної компетентності публічних службовців в умовах прискореної цифрової трансформації, можна внести наступні пропозиції:

1. Досягнення ефективного професійного зростання вимагає оптимізації комунікаційних стратегій ПОВ. Вони мають базуватися на принципах системності, усвідомленості та максимального формування довіри до державних інституцій.

2. Запропоновано використання аналогів «product placement» (спільних медіа-проектів та інформаційних кампаній) як дієвого інструменту для формування позитивного іміджу, популяризації послуг та контролю культурного нарративу (на прикладі співпраці з ДСНС/Поліцією та досвіду Пентагону).

3. Визначено ключові передові практики навчання (на прикладі системи «Дія. Цифрова освіта») та наголошено на необхідності зосередження освітніх програм на критичних компетенціях 2025 року: Data Governance, Design Thinking та AI-грамотності.

Впровадження запропонованих шляхів, що включають стратегічну перебудову комунікацій, інноваційне використання медіа-інструментів та системний розвиток критичних цифрових навичок, дозволить підвищити професійну компетентність публічних службовців, що є необхідною умовою для забезпечення людиноцентричного та ефективного державного управління в умовах цифрової трансформації України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрук В. Комунікативна компетентність в контексті сучасних дослідницьких концепцій та підходів : *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. Вип. 1. С. 23-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2017_1_5 (дата звернення 10.09.2025).
2. Борисов О.О. Невербальна комунікація у британських та українській парламентських дебатах : *Філологічні студії. Збірник наукових праць*. Випуск 6. 2016. С. 48-51
3. Гончарук С. Т., Олійник І. В. Професійна підготовка державних службовців – важливий елемент проходження державної служби. *Юридичний вісник*. 2017. № 1 (42). С. 57–63
4. Гордієнко О. Р. Фактчекінг в роботі публічного службовця : *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Полтава, 5 листопада 2025 року / за заг. ред. В.Ю. Медвідь, Т.М. Лозинської, О.В. Дорофеєва. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 135-138.
5. Гордієнко О. Р. Напрямки використання «product placement» в органах публічної влади у Великій Британії: *Територія науки*. Жовтень 2025 р. С. 4-7.
6. Грабовенко Н. В. Розвиток комунікативної компетентності у державних службовців як елемент їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації : *Публічне управління і адміністрування в Україні. Теорія та історія публічного управління*. Випуск 34. 2023. С. 15-19.
7. Григор'єва С. М. Першочергові кроки з модернізації системи професійної підготовки державних службовців в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2019. № 5 (7). С. 7-12. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-5-5257> (дата звернення 10.09.2025).
8. Грузіна І. В. Комунікативна компетентність у професійній діяльності:

Управління розвитком. 2014. № 12. С. 108-109.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_12_56 (дата звернення 10.09.2025).

9. Дзвінчук Д. Актуалізація якості державних службовців і підвищення їх кваліфікації: *Зб. наук. праць УАДУ. К.*, 2000. Вип. 2 : В 4 ч. Ч.4. С. 320-327

10. Дорофеев О., Дубинка О. Особливості процесу діджиталізації комунікативної складової в діяльності органів публічної влади : *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024, № 3. С. 207-211.

11. Драгомирецька Н.М., Кандагура К.С., Букач А.В. Комунікаційна діяльність в державному управлінні: навч. посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

12. Євсюков О. П. Комунікативна компетентність державного службовця : *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. № 1. С. 129-131.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_1_27 (дата звернення 10.09.2025).

13. ЄБРР погіршив прогноз зростання ВВП України у 2025 році : за даними Фінансовий клуб. URL: <https://finclub.net/news/yebr-r-pohirshyv-prohnoz-zrostannia-vvp-ukrainy-u-2025-rotsi.html>

14. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади : монографія / В.С. Куйбіда, О.В. Карпенко, А. В.Дуда: за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. В. Карпенка. К. : КП «Компринт», 2018. 364 с.

15. Каземирова С. К. Професійно-комунікативна компетентність як важливий компонент професійної підготовки майбутніх економістів : *Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія.* 2015. № 1. С. 37-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prcr_2015_1_9 (дата звернення 10.09.2025).

16. Клочко Т., Росса О., Бережанська О. Поняття, роль та складові невербальної комунікації : *Молодий вчений.* №6.1 (130.1). 2024. С. 22-26.

17. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. К. : Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.

18. Крутій О. М. Комунікативна компетентність як системоутворююча складова громадянської компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: *Державне будівництво*. 2017. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2017_2_13 (дата звернення 10.09.2025).
19. Ладонько Л. С., Новікова Н. Л., Мірко Н. В. Основні аспекти комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадськістю. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. № 4. 2020. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1618> (дата звернення 10.09.2025).
20. Левченко Л. С. Комунікативна компетентність особистості в аспекті сучасної інноваційної освіти: *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2015. № 2. С. 240-248. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2015_2_33 (дата звернення 10.09.2025).
21. Литвинова Л. В. Комунікативна компетентність державних службовців: соціально-психологічний аспект: *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 133-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_17 (дата звернення 10.09.2025).
22. Малімон В. І. Комунікативна компетентність державного службовця. Івано-Франківськ. 2011. 44 с.
23. Мельниченко Н, І., Теслюк В. М. Сутність поняття «комунікативна компетентність»: *Вісник Національного університету оборони України*. 2013. Вип. 4. С. 87-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2013_4_20 (дата звернення 10.09.2025).
24. Ольхович О. В. Невербальна комунікація як складова міжкультурної компетентності. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2009. Вип. 11. С. 81–90.
25. Опішнянська громада. Полтавська область, Полтавський район : за даними офіційного сайту. URL: <https://opishnya-gromada.gov.ua/> (дата звернення 10.09.2025).
26. Осіпова Т. О. Невербальна комунікація та своєрідність її омовлення

в українському дискурсі: феномен вербалізації невербаліки: монографія / наук. ред. проф. Т. А. Космеда. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 388 с.

27. Павлова О. О., Єршоменко І. В. Соціокультурні особливості комунікативної особистості: *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020 р., № 73, Т. 2. С. 137-142.

28. Пермінова С. О. Комунікативна компетентність менеджера в сучасній діловій взаємодії: *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 16(1). С. 30-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_16\(1\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_16(1)__7) (дата звернення 10.09.2025).

29. Петроє О. Соціальний діалог як інструмент підвищення довіри громадян до органів державної влади. *Вісник НАДУ*. 2013. № 11. С. 233–240.

30. Популярність соцмереж і можливості для брендів. Як людство взаємодіє з цифровими технологіями – звіт Digital 2024: за даними Медіамейкер. URL: <https://mediamaker.me/yak-lyudstvo-vzayemodiye-z-cyfyrovymy-tehnologiyamy-zvit-digital-2024-8566/> (дата звернення 10.09.2025).

31. Романенко Є. О. Публічна комунікація як засіб транспарентності державного управління. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Вип. 1. 2014. С. 15-26. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2014_1_4

32. Романенко Т. І. Іншомовна комунікативна компетентність у підготовці публічних службовців: досвід європейських країн : *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pandr_2019_2_20 (дата звернення 10.09.2025).

33. Садовська А. Державне регулювання інформаційно-комунікативної сфери: міжнародний досвід для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 19. С. 144–148.

34. Соснін О. Інформаційнокомунікативна компетентність громадянина

в процесах формування громадянського суспільства : *Віче*. 2012. № 20. С. 22-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2012_20_9 (дата звернення 10.09.2025).

35. Толкачова А. С. Термінологічні складові дефініції «комунікативна компетентність» : *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 511-515. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12_125

36. Федорів Т. В. Комунікативна компетентність і параметри: Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 4. С. 399-405. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2010_4_61.

37. Чернега О. Комунікативна компетентність майбутнього фахівця : Молодь і ринок. 2015. № 5. С. 129-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2015_5_29 (дата звернення 10.09.2025).

38. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с.

39. Шупта І. М., Дем'янов О. В. Цифрові комунікації в глобальному просторі та їх вплив на діяльність органів місцевого самоврядування: Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2023. Вип. 5 (71). С. 133- 142. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2996> (дата звернення 10.09.2025).

40. Шупта І. М., Дем'янов О. В. Використання можливостей віртуального простору для самоменеджменту та саморозвитку публічного службовця: Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Випуск 41. С. 137- 144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puauc_2024_41_20 (дата звернення 10.09.2025).

41. Яковенко К. Є., Субіна О. О. Особливості застосування невербальних засобів ділового спілкування. URL: <https://e-journals.udu.edu.ua/index.php/on/article/view/1111/1118> (дата звернення 10.09.2025).

42. Communication for Governance and Accountability (CommGAP) : The World Bank. URL: <http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVACC/Resources/BriefGovCommCapacity.pdf> (дата звернення 10.09.2025).

43. White House Report on Strategic Communication // Federation of American scientists URL: <http://www.fas.org/man/eprint/pubdip.pdf> (дата звернення 10.09.2025).

44. Le numérique: instrument de la transformation de l'État URL: <http://www.gouvernement.fr/action/le-numerique-instrument-de-latransformation-de-l-etat> (дата звернення 10.09.2025).

45. McKinsey Technology Trends Outlook 2025 <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech#/> (дата звернення 10.09.2025).

46. World Competitiveness Ranking: IMD.org <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> (дата звернення 10.09.2025).

47. Mowlana H. Global Information and World Communication. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/be74/f71921a5f113330ce90f47d045fabae1505.pdf>. (дата звернення 10.09.2025).

48. Peter W. Chiarelli and Stephen M. Smith (2007). Learning from Our Modern Wars: The Imperatives of Preparing for a Dangerous Future. Military Review. September-October.

49. Tatham S. (2008). Strategic Communication: A Primer. ARAG Special Series: Defence Academy of the United Kingdom. № 28. URL: https://www.files.ethz.ch/isn/94411/2008_Dec.pdf.

50. Ten Years On: The Evolution of Strategic Communication and Information Operations since 9/11: Hearing before the Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities of the Committee on Armed Services House of Representatives, 112 Cong. H.A.S.C. 2011. 12 July. № 112-49. URL:

<http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-112hrg67796/pdf/CHRG12hrg67796.pdf>.

51. Tromblee M. (2009). United States Army Command and General Staff: a monograph. Kansas: School of Advanced Military Studies College Fort Leavenworth. 59 p.

52. U.S. National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication. URL: <https://2001-2009.state.gov/documents/organization/87427.pdf>.