

УДК 35.08:316.77

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-9-20>

Марина Ажажа

Запорізький національний університет,
доктор наук з державного управління, професор
професор кафедри управління та адміністрування
e-mail: azazmarina17@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

Артур Дашков

Запорізький національний університет,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
e-mail: dashkovartur@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-1798-3159>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Анотація. У статті досліджено інноваційні підходи до розвитку комунікативної компетентності публічних службовців у процесі взаємодії з громадськістю та визначено їх значення для підвищення відкритості, підзвітності та результативності публічного управління в умовах воєнних і повоєнних викликів. Обґрунтовано, що в сучасних умовах комунікація органів публічної влади з громадянами перестає бути допоміжною адміністративною функцією і набуває значення стратегічного ресурсу формування суспільної довіри, забезпечення легітимності управлінських рішень та підтримання соціальної згуртованості. Визначено її основні структурні компоненти: нормативно-правовий, дискурсивно-мовний, соціально-психологічний, цифровий та стратегічний. Показано, що розвиток цієї компетентності потребує не лише засвоєння службовцями правових процедур інформування, розгляду звернень і проведення консультацій з громадськістю, а й формування практичних умінь активного слухання, деескалації конфліктів, протидії дезінформації, роботи з цифровими каналами комунікації та адаптації управлінської інформації до потреб різних соціальних груп.

Особливу увагу приділено аналізу інноваційних напрямів професійного розвитку публічних службовців, серед яких виокремлено компетентнісно-діагностичне та поведінкове навчання, цифрово-партисипативну взаємодію, людиноцентричний дизайн публічних послуг, сервісно-емпатійну та травма-інформовану комунікацію, доказову та безпекову публічну комунікацію, проектно-командну організацію взаємодії з громадськістю, а також відповідальне використання інструментів штучного інтелекту. Доведено, що ефективність таких підходів залежить від їх практичної спрямованості, зв'язку з

реальними комунікативними ситуаціями публічної служби та здатності забезпечувати вимірювані зміни в поведінці службовців.

Запропоновано авторську модель розвитку комунікативної компетентності DIALOG, яка охоплює діагностику професійних потреб, інтегроване навчання на основі практичних кейсів, аналітику звернень і цифрових каналів, лабораторії спільного проектування з громадськістю, оцінювання результатів комунікації та інституціоналізацію успішних практик у внутрішніх стандартах органу влади. Обґрунтовано, що впровадження цієї моделі сприяє переходу від формального інформування громадян до системного діалогу, у межах якого громадськість виступає не пасивним адресатом управлінських повідомлень, а партнером у формуванні, реалізації та оцінюванні публічної політики.

Ключові слова: комунікативна компетентність, публічна служба, громадськість, е-демократія, професійне навчання, взаємодія з громадськістю.

Maryna Azazha, Arthur Dashkov

INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS IN INTERACTION WITH THE PUBLIC

Abstract. The article examines innovative approaches to the development of communicative competence of public servants in the process of interaction with the public and determines their significance for enhancing the openness, accountability, and effectiveness of public administration under wartime and post-war challenges. It is substantiated that, under current conditions, communication between public authorities and citizens ceases to be an auxiliary administrative function and acquires the significance of a strategic resource for building public trust, ensuring the legitimacy of managerial decisions, and maintaining social cohesion. Its main structural components are identified: regulatory and legal, discursive and linguistic, socio-psychological, digital, and strategic. It is shown that the development of this competence requires not only the acquisition by public servants of legal procedures for informing, handling appeals, and conducting public consultations, but also the formation of practical skills in active listening, conflict de-escalation, countering disinformation, working with digital communication channels, and adapting managerial information to the needs of different social groups.

Particular attention is paid to the analysis of innovative areas of professional development for public servants, including competence-based diagnostic and behavioral training, digital-participatory interaction, human-centered design of public services, service-oriented, empathetic, and trauma-informed communication, evidence-based and security-oriented public communication, project-team organization of interaction with the public, as well as the responsible use of artificial intelligence tools. It is proven that the effectiveness of these approaches depends on their practical orientation, their connection with real communicative situations in public service, and their ability to ensure measurable changes in the behavior of

public servants.

The author's DIALOG model for the development of communicative competence is proposed. It includes the diagnosis of professional needs, integrated case-based training, analytics of appeals and digital channels, laboratories of co-design with the public, evaluation of communication outcomes, and the institutionalization of successful practices in the internal standards of a public authority. It is substantiated that the implementation of this model facilitates the transition from formal informing of citizens to systematic dialogue, within which the public acts not as a passive recipient of administrative messages, but as a partner in the formation, implementation, and evaluation of public policy.

Keywords: communicative competence, public service, public, e-democracy, professional training, interaction with the public.

Постановка проблеми. У воєнний та повоєнний період публічна служба України функціонує в умовах високої невизначеності, інформаційних загроз, соціальної травматизації населення та посилених очікувань громадян щодо відкритості, оперативності та відповідальності влади. За таких обставин комунікація перестає бути допоміжною адміністративною дією і набуває значення стратегічного ресурсу публічного управління. Від здатності службовця зрозуміло пояснювати управлінські рішення, слухати різні групи населення, працювати з конфліктами, верифікувати інформацію та підтримувати зворотний зв'язок залежить не лише якість публічних послуг, а й легітимність діяльності органів влади. Нормативне підґрунтя такої взаємодії формують Закони України «Про державну службу», «Про доступ до публічної інформації» та «Про звернення громадян», які закріплюють професіоналізм, відкритість, законність і обов'язок реагування на потреби громадян [14], [15], [16]. Водночас наявність правових процедур не гарантує автоматично зрозумілої, емпатійної та результативної комунікації. Тому важливими орієнтирами є Порядок проведення консультацій з громадськістю та План дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2023-2025 роках, що акцентують прозорість, участь громадськості, підзвітність і цифрові інструменти взаємодії [18], [19]. Проблема полягає в необхідності переходу від формального інформування громадян до системної, інклюзивної та технологічно підтриманої взаємодії з громадськістю, що потребує оновлення змісту професійного навчання, розвитку кризової комунікації, медіаграмотності, фасилітації, цифрової участі та етичної роботи з різними соціальними групами.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Теоретичні засади комунікативної компетентності були закладені у працях Д. Гаймса, який розглядав її як здатність доречно діяти в соціальному контексті, та Ю. Габермаса, для якого комунікативна дія ґрунтується на аргументованому діалозі, взаємному визнанні та орієнтації на порозуміння [4], [3]. У вітчизняному науковому дискурсі Л. Корнута підкреслює роль комунікативної компетентності в діяльності державних службовців, Л. Литвинова розкриває її соціально-психологічний аспект, а Б. Никитюк пропонує структурно-

компонентну модель цієї компетентності [22], [23], [24].

Важливими для теми статті є дослідження професійного розвитку, проектної організації роботи та інклюзивного виміру публічної комунікації. О. Романовський, Л. Грень, О. Грибко, Н. Грабар, І. Хмиров та А. Черкашин наголошують на значенні культури спілкування, коректності, шанобливості та професійної підготовки службовців у системі управління кадровим потенціалом органів державної влади [25]. В. Безродна та Н. Захарченко розглядають комунікативну компетентність публічних службовців як чинник ефективного впровадження проектного підходу в публічному управлінні [12]. Д. Цикін, А. Дашков та М. Ажажа підкреслюють, що в умовах воєнного стану інклюзивні комунікативні практики можуть виступати інструментом соціальної згуртованості, підтримки вразливих груп населення та запобігання їх маргіналізації [26].

Для публічного управління зазначені підходи доповнюються концепціями відкритого урядування, громадської участі та стратегічної публічної комунікації. ОЕСР визначає відкритий уряд як культуру врядування, засновану на прозорості, доброчесності, підзвітності та участі заінтересованих сторін [7], а у звітах із публічної комунікації наголошує на переході від одностороннього інформування до доказової, інклюзивної та людиноцентричної взаємодії [8]. Теоретичне підґрунтя партисипативного підходу посилює концепція Ш. Арнстайн про «драбину громадської участі», а прикладним інструментом проектування взаємодії є спектр участі IAP2 [1], [5]. У контексті е-демократії доцільною є позиція А. Акімова, який розглядає її як форму управління, що забезпечує відкритість влади та залучення громадян через інформаційно-комунікаційні технології [4].

Міжнародні дослідження підтверджують, що цифрова трансформація публічних адміністрацій не може зводитися лише до впровадження технологій. Зокрема, П. Чанкаріні, Р. Джанкарло та Дж. Грімаудо розглядають цифрову трансформацію публічних адміністрацій як процес, що потребує організаційних, культурних і компетентнісних змін, розвитку цифрових навичок, роботи з даними та переорієнтації процесів на потреби громадян [2]. У звіті ООН United Nations E-Government Survey 2024 цифрова трансформація пов'язана зі сталим розвитком, інклюзивністю та підвищенням якості публічних послуг [9]. Р. Вуорікарі, С. Ключер і Ю. Пуні в рамці DigComp 2.2 акцентують увагу на значенні цифрових компетентностей, зокрема інформаційної грамотності, комунікації, співпраці, безпеки та розв'язання проблем [10].

Отже, недостатньо розробленими залишаються практичні механізми формування комунікативної компетентності службовців у системі професійного розвитку, особливо з урахуванням цифровізації, відкритого урядування, інклюзивної взаємодії, воєнного та повоєнного контексту України.

Метою статті є обґрунтування інноваційних підходів до розвитку комунікативної компетентності публічних службовців у взаємодії з громадськістю та розроблення практичної моделі їх упровадження в системі професійного навчання публічної служби. Для досягнення мети необхідно уточнити зміст цієї компетентності, визначити напрями її розвитку з

урахуванням цифровізації та відкритого урядування, а також запропонувати модель використання навчальних і управлінських інструментів.

Виклад основного матеріалу. Комунікативну компетентність публічного службовця доцільно визначати як інтегровану здатність забезпечувати законну, етичну, зрозумілу, доказову, діалогічну та результативну взаємодію з громадянами, інститутами громадянського суспільства, медіа та іншими стейкхолдерами в офлайн- і цифровому середовищах. Її структура охоплює нормативно-правовий, дискурсивно-мовний, соціально-психологічний, цифровий та стратегічний компоненти.

Перший передбачає знання процедур доступу до інформації, звернень, консультацій та службової етики; другий – уміння пояснювати складні рішення простою державною мовою; третій – емпатію, активне слухання, стресостійкість і деескалацію конфліктів; четвертий – роботу з цифровими каналами, відкритими даними та аналітикою звернень; п'ятий – планування комунікацій, управління ризиками, побудову довіри та протидію дезінформації.

Інноваційність розвитку цієї компетентності полягає не в механічному додаванні цифрових інструментів до традиційних лекцій, а в зміні логіки навчання – від передачі інформації до формування стійких професійних дій.

Перший інтегрований напрям становить компетентнісно-діагностичне та поведінкове навчання. Воно передбачає регулярне оцінювання реальних комунікативних потреб службовців через самооцінювання, 360-градусний зворотний зв'язок, аналіз звернень, скарг і публічних консультацій, а також відпрацювання практичних сценаріїв: прийом емоційного звернення, пояснення непопулярного рішення, відповідь медіа, комунікація з ветеранами, внутрішньо переміщеними особами, молоддю або людьми з інвалідністю. Методичною основою такого навчання може бути цикл Д. Колба «досвід – рефлексія – концептуалізація – експеримент» [6].

Другий напрям – цифрово-партисипативний та аналітичний, що поєднує роботу з електронними консультаціями, петиціями, соціальними мережами, цифровими платформами участі, відкритими даними та аналізом цифрових слідів взаємодії. Концепція розвитку електронної демократії в Україні орієнтує державу на залучення громадян за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [17], а платформа «ВзаємоДія» демонструє практичний формат комунікації, у якому громадяни можуть впливати на ухвалення рішень на національному та місцевому рівнях [13]. Для службовця це означає перехід від ролі джерела офіційної інформації до ролі фасилітатора діалогу, модератора пропозицій і аналітика зворотного зв'язку.

Третій напрям – людиноцентричний дизайн і сервісно-емпатійна комунікація, де повідомлення, сервіси та процедури мають конструюватися з позиції користувача, а не внутрішньої бюрократичної логіки. Це передбачає спрощення текстів відповідей, підготовку візуальних пояснювачів адміністративних процедур, тестування форм звернень із різними групами громадян і запровадження стандарту «одна відповідь – одне зрозуміле рішення».

В умовах війни цей напрям доповнюється травма-інформованою етикою:

безпечним тоном, повагою до гідності людини, недопущенням повторної травматизації, чітким поясненням процедур і меж повноважень. Такий підхід не замінює законність емпатією, а робить законну відповідь соціально зрозумілою та прийнятною [25].

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває інклюзивний вимір публічної комунікації, оскільки комунікативні практики органів влади можуть виступати інструментом соціальної згуртованості, підтримки вразливих груп населення та запобігання їх маргіналізації [26].

Четвертий напрям – доказова, етико-репутаційна та безпекова комунікація. Інформаційні повідомлення органу влади мають спиратися на перевірені дані, відкриті джерела, зрозумілі показники та логічне пояснення рішень. Водночас кожне повідомлення службовця впливає на репутацію органу влади, тому важливими є недискримінаційна мова, коректне використання службової інформації, дотримання меж професійної присутності в соціальних мережах і прозоре пояснення причин відмови або затримки послуги [21]. В умовах інформаційної війни службовець також має відрізняти критику від маніпуляції, реагувати на фейки без емоційної ескалації та координувати повідомлення з офіційною позицією органу влади.

П'ятий напрям – модульне професійне навчання та проєктно-командна організація комунікації. Портал управління знаннями НАДС створює передумови для добору освітніх продуктів за посадовими завданнями та результатами діагностики, зокрема за напрямками «Комунікація та взаємодія», «Ведення переговорів, медіація», «Цифрова грамотність», «Інформаційна безпека» тощо [20]. Проєктний підхід дає змогу планувати комунікацію як управлінський цикл: визначення аудиторій, постановка мети, добір каналів, підготовка повідомлень, проведення консультацій, аналіз результатів, коригування рішень і звітування [12].

Окреме місце в інноваційному розвитку комунікативної компетентності посідає відповідальне використання штучного інтелекту та автоматизованих інструментів. Чат-боти, системи попередньої класифікації звернень, шаблонізатори відповідей, автоматичне резюмування документів і моніторинг соціальних мереж можуть підвищити швидкість реагування органу влади. Однак вони потребують людського контролю, валідації фактів, прозорості щодо автоматизації, захисту персональних даних і критичного оцінювання ризиків: помилок, упередженості даних, формалізації складних людських ситуацій та безособового тону. Остаточне рішення та відповідальність мають залишатися за публічним службовцем.

Практичним результатом дослідження є модель розвитку комунікативної компетентності «DIALOG»:

- D – діагностика потреб і стартового рівня;
- I – інтегроване навчання на основі кейсів;
- A – аналітика звернень і цифрових каналів;
- L – лабораторії спільного проєктування з громадськістю;
- O – оцінювання результатів через показники довіри, доступності та якості відповіді;

- G – гарантування інституціоналізації успішних практик через їх закріплення у стандартах органу влади.

Запропонована модель відображає послідовний процес розвитку комунікативної компетентності, що охоплює виявлення професійних потреб, добір змісту навчання, відпрацювання комунікативних дій у практичних ситуаціях, отримання оцінки результатів взаємодії та подальше осмислення набутого досвіду. Такий підхід зміщує акцент із формального проходження навчальних заходів на реальні зміни в комунікативній поведінці публічних службовців.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в тому, що розвиток комунікативної компетентності публічних службовців розглядається як інституційний процес, а не лише як індивідуальне підвищення кваліфікації. У такому розумінні професійне навчання має бути пов'язане з реальними комунікативними ризиками органу влади, якістю адміністративних відповідей, результатами консультацій з громадськістю, рівнем доступності цифрового контенту та здатністю службовців діяти в умовах кризової невизначеності. Це дає підстави переходити від оцінювання формальних показників участі у навчанні до оцінювання змін у професійній поведінці, якості зворотного зв'язку та здатності органу влади підтримувати довіру громадян.

На етапі діагностики орган влади визначає типові комунікативні ризики, повторювані звернення, конфліктні теми, рівень участі громадськості та стан цифрових каналів. На етапі інтегрованого навчання формуються короткі модулі: «Сервісно-емпатійний дизайн управлінських рішень: інструменти спрощення мови», «Антикризовий комунікативний менеджмент та травма-інформована етика», «Модерація цифрової участі та е-консультацій з громадськістю», «Психотехніки деескалації конфліктів та стресостійкості службовця», «Кібергігієна та протидія дезінформаційним загрозам у держслужбі», «Доказова публічна аргументація на основі відкритих даних» тощо.

Лабораторії взаємодії дають змогу службовцям, громадським організаціям, журналістам, експертам і мешканцям громади спільно моделювати консультації, громадські слухання або кризове інформування. Оцінювання має враховувати задоволеність громадян комунікацією, кількість повторних звернень через незрозумілі відповіді, частку повідомлень простою мовою, активність участі в консультаціях, мотивований розгляд пропозицій і наявність відкритих звітів. Етап гарантування інституціоналізації успішних практик передбачає перетворення результативних комунікативних кейсів на сталі правила роботи органу влади. Для цього успішний кейс фіксується у деперсоналізованій формі, обговорюється в межах структурного підрозділу або робочої групи, узагальнюється у вигляді алгоритму, шаблону відповіді, чек-листа або методичної рекомендації, апробується в подібних ситуаціях і після коригування закріплюється у внутрішньому стандарті публічної комунікації. Такий підхід дає змогу зменшити залежність якості взаємодії з громадськістю від індивідуальних здібностей окремого службовця та поступово перетворити позитивний досвід на інституційну практику.

Практичне значення моделі DIALOG полягає в можливості її адаптації для центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій та установ, які безпосередньо взаємодіють із громадянами. Її застосування може здійснюватися через розроблення внутрішніх комунікативних стандартів, створення банку типових кейсів, проведення симуляційних тренінгів, упровадження індикаторів якості відповіді та організацію спільних лабораторій з громадськістю. Особливо важливим є поєднання цифрових інструментів із людським контролем, оскільки автоматизація не повинна замінювати професійну відповідальність, етичну оцінку ситуації та індивідуальну увагу до потреб громадянина.

Для впровадження моделі комунікативну компетентність доцільно включити до індивідуальних програм професійного розвитку як наскрізну вимогу до якості управлінських рішень. Кожен орган влади має розробити внутрішній стандарт публічної комунікації: правила простої мови, маршрути перенаправлення звернень, часові стандарти відповіді, алгоритм кризового повідомлення, політику модерації онлайн-каналів і вимоги до доступності цифрового контенту. Навчання має супроводжуватися наставництвом, банком деперсоналізованих кейсів, міжвідомчим обміном практиками та короткими оглядами дій після складних комунікативних епізодів.

Висновки. Розвиток комунікативної компетентності публічних службовців є ключовою передумовою відкритості, підзвітності, результативності та довіри до публічної влади. Інноваційний характер такого розвитку полягає в інтеграції компетентнісної діагностики, поведінкового навчання, цифрової участі та аналітики, людиноцентричного дизайну, сервісно-емпатійної та травма-інформованої комунікації, доказовості, етико-репутаційних стандартів, проєктно-командної роботи та відповідального використання штучного інтелекту.

Запропонована модель DIALOG є авторським практичним інструментом переходу від епізодичного інформування громадськості до системного діалогу, у якому громадянин виступає партнером у формуванні, реалізації та оцінюванні публічної політики. Її перевага полягає в поєднанні діагностики потреб, кейсового навчання, цифрової аналітики, лабораторій спільного проєктування, оцінювання якості комунікації та гарантування інституціоналізації успішних практик через їх закріплення у стандартах органу влади.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням валідних індикаторів вимірювання комунікативної компетентності, апробацією симуляційних і модульних програм навчання, порівнянням цифрових і змішаних форматів взаємодії з громадськістю та формуванням стандартів повоєнної комунікації органів публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Arnstein S. R. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners, 1969. Vol. 35, № 4. P. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.1080/01944366908977225> (дата звернення: 01.05.2026).

2. Ciancarini P., Giancarlo R., Grimaudo G. Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour for Computer Scientists, 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2305.05551> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Habermas J. The Theory of Communicative Action. Vol. 1: Reason and the Rationalization of Society. Boston: Beacon Press, 1984. 465 p.
4. Hymes D. On Communicative Competence. Sociolinguistics / eds. J. B. Pride, J. Holmes. Harmondsworth: Penguin, 1972. P. 269-293.
5. IAP2 Spectrum of Public Participation. International Association for Public Participation. URL: <https://engagementinstitute.org.au/resources/iap2-public-participation-spectrum/> (дата звернення: 15.05.2026).
6. Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984. 256 p.
7. Recommendation of the Council on Open Government: OECD/LEGAL/0438. OECD, 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>.
8. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en> (дата звернення: 17.05.2026).
9. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: United Nations, 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (дата звернення: 21.05.2026).
10. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With New Examples of Knowledge, Skills and Attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. DOI: <https://doi.org/10.2760/115376> (дата звернення: 08.05.2026).
11. Акімов А. В. Електронна демократія як альтернативна форма управління в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 2018. Т. 29 (68), № 3. С. 23-27. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/3_2018/7.pdf (дата звернення: 01.05.2026).
12. Безродна В., Захарченко Н. Комунікативна компетентність публічних службовців як чинник ефективного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2 (78). С. 21-26. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-3) (дата звернення: 01.05.2026).
13. Взаємодія: провідник у світ е-демократії. URL: <https://e-democracy.diia.gov.ua/> (дата звернення: 09.05.2026).
14. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 08.05.2026).
15. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> (дата звернення: 11.05.2026).
16. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 11.05.2026).
17. Концепція розвитку електронної демократії в Україні та план заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.05.2026).
18. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-2010-%D0%BF> (дата звернення: 01.05.2026).
19. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд»» у 2023-2025 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від

17.11.2023 № 1049-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.05.2026).

20. Портал управління знаннями НАДС: професійне навчання. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2026).

21. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 21.05.2026).

22. Корнута Л.М. Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2024. № 4. С. 755-757. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/182> (дата звернення: 11.05.2026).

23. 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: 01.05.2026).

24. Никитюк Б. Структурно-компонентна модель розвитку комунікативної компетентності публічного службовця. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*, 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.16> (дата звернення: 04.05.2026).

25. Управління професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади: монографія / О. Г. Романовський, Л. М. Грень, О. В. Грибко та ін. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. 316 с. URL:

https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17002/1/%D0%A5%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%20%D0%86.%D0%9C.%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_2022.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

26. Цикін Д.С., Дашков А.О., Ажажа М.А. Інклюзивна освіта як інструмент соціальної згуртованості в умовах воєнного стану: комунікативний аспект. *Теоретичні та прикладні питання державотворення/ Дослідження. Розробки. Проекти*, 2025. №33. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/332703> (дата звернення: 01.05.2026).

References

1. Arnstein, S.R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. Vol. 35 (4), Ss. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.1080/01944366908977225> [in English].

2. Ciancarini, P., Giancarlo, R. & Grimaudo, G. (2023). Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour for Computer Scientists. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2305.05551> . [in English].

3. Habermas, J. (1984). The Theory of Communicative Action. *Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press. Vol. 1. [in English].

4. Hymes, D. (1972). On Communicative Competence. *Sociolinguistics* / eds. J.B. Pride, J. Holmes. Ss. 269-293. Harmondsworth: Penguin. [in English].

5. IAP2 Spectrum of Public Participation. International Association for Public Participation. Retrieved from <https://engagementinstitute.org.au/resources/iap2-public-participation-spectrum/> [in English].

6. Kolb, D.A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. *Englewood Cliffs: Prentice-Hall* [in English].

7. Recommendation of the Council on Open Government: OECD/LEGAL/0438. OECD. (2017). Retrieved from: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438> [in English].

8. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. (2021). *Paris: OECD Publishing*. DOI: <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en> [in English].

9. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. (2024). New York: *United Nations*. Retrieved from:

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> [in English].

10. Vuorikari, R., Kluzer, S. & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With New Examples of Knowledge, Skills and Attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2760/115376> [in English].

11. Akimov, A.V. (2018). Elektronna demokratsiia yak alternatyvna forma upravlinnia v Ukraini [Electronic democracy as an alternative form of governance in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*. Vol. 29 (68), 3. Ss. 23-27. Retrieved from: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/3_2018/7.pdf [in Ukrainian].

12. Bezrodna, V. & Zakharchenko, N. (2025). Komunikatyvna kompetentnist publichnykh sluzhbovtziv yak chynnyk efektyvnoho vprovadzhennia proiektnoho pidkhodu v publichnomu upravlinni [Communicative competence of public servants as a factor of effective implementation of the project approach in public administration]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. 2 (78). Ss. 21-26. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-3) [in Ukrainian].

13. VzaiemoDiia: providnyk u svit e-demokratii [VzaiemoDiia: a guide to the world of e-democracy]. Retrieved from: <https://e-democracy.diia.gov.ua/> [in Ukrainian].

14. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» vid 10.12.2015 № 889-VIII [Law of Ukraine «On Civil Service» dated 10.12.2015 № 889-VIII]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy «Pro dostup do publichnoi informatsii» vid 13.01.2011 № 2939-VI [Law of Ukraine «On Access to Public Information» dated 13.01.2011 № 2939-VI]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> [in Ukrainian].

16. Zakon Ukrainy «Pro zvernennia hromadian» vid 02.10.1996 № 393/96-VR [Law of Ukraine «On Citizens' Appeals» dated 02.10.1996 № 393/96-VR]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/393/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].

17. Kontseptsiiia rozvytku elektronnoi demokratii v Ukraini ta plan zakhodiv shchodo yii realizatsii [Concept for the development of electronic democracy in Ukraine and action plan for its implementation]: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 08.11.2017 № 797-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

18. Pro zabezpechennia uchasti hromadskosti u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky [On ensuring public participation in the formation and implementation of state policy]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.11.2010 № 996. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-2010-%D0%BF> [in Ukrainian].

19. Pro zatverdzhennia planu dii iz vprovadzhennia Initsiatyvy «Partnerstvo «Vidkrytyi Uriad» u 2023-2025 rokakh [On approval of the action plan for implementation of the Open Government Partnership Initiative in 2023-2025]: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.11.2023 № 1049-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

20. Portal upravlinnia znanniamy NADS: profesiine navchannia [NACS Knowledge Management Portal: professional training]. Retrieved from: <https://pdp.nacs.gov.ua/> [in Ukrainian].

21. Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravyl etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [On approval of the General Rules of Ethical Conduct for civil servants and local self-government officials]: nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 05.08.2016 № 158. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> [in Ukrainian].

22. Kornuta, L.M. (2024). Komunikatyvna kompetentnist v diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Communicative competence in the activities of civil servants]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 4, 755-757. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/182> [in Ukrainian].

23. Lytvynova, L.V. (2014). Komunikatyvna kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtziv: sotsialno-psykholohichni aspekt [Communicative competence of civil servants: socio-

psychological aspect]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 1. Ss. 133-139. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_17 [in Ukrainian].

24. Nykytiuk, B. (2024). Strukturno-komponentna model rozvytku komunikatyvnoi kompetentnosti publicznego sluzhbovtsia [Structural-component model for the development of communicative competence of a public servant]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriiia «Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia»*. 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.16> [in Ukrainian].

25. Romanovskyi, O.H., Hren, L.M., Hrybko, O.V. et al. (2022). *Upravlinnia profesiinym rozvytkom kadrovoho potentsialu orhaniv derzhavnoi vlady* [Management of professional development of human resources potential of state authorities]: monohrafiia. Kharkiv: NTU «KhPI».

Retrieved from: https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17002/1/%D0%A5%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%20%D0%86.%D0%9C._%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_2022.pdf [in Ukrainian].

26. Tsykin, D.S., Dashkov, A.O. & Azazha, M.A. (2025). Inkluzyvna osvita yak instrument sotsialnoi zghurtovanosti v umovakh voiennoho stanu: komunikatyvnyi aspekt [Inclusive education as a tool of social cohesion under martial law: communicative aspect]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia / Doslidzhennia. Rozrobky. Proieky*. 33. Retrieved from: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/332703> [in Ukrainian].