

Никитюк Богдан Михайлович

*аспірант кафедри управління та адміністрування
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

Nykytiuk Bohdan

*postgraduate student of Management and Administration Department
CIHE "Vinnytsia Academy of Continuing Education"*

ORCID: 0009-0001-0230-5129

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11616

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE COMMUNICATIVE COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS

Анотація. Вступ. У статті висвітлюється проблема вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців у контексті сучасного розвитку публічного управління в Україні. Підкреслюється її ключова роль у забезпеченні ефективної взаємодії органів влади з громадянами, підвищенні прозорості ухвалення рішень, формуванні довіри до державних інституцій та покращенні якості публічних послуг.

Мета. Мета дослідження полягає в аналізі сучасних підходів до вдосконалення комунікативної компетентності публічних службовців та окреслення актуальних практик і механізмів її впровадження в умовах цифровізації та оновлення державної служби.

Матеріали і методи. У дослідженні проаналізовано наукові підходи українських дослідників щодо структури та змісту комунікативної компетентності, визначено її зв'язок із професійним розвитком державних службовців та інтеграцією у систему підготовки кадрів державної служби. Розглянуто нормативно-правові акти України, зокрема Закон «Про державну службу» та документи НАДС, які визначають комунікацію як обов'язкову вимогу для службовців.

Результати. Установлено, що станом на 2025 рік комунікативна компетентність набуває особливої значущості під впливом трьох ключових груп викликів:

1) цифровізація та зростання ролі електронного урядування, що потребує від службовців навичок роботи в цифровому середовищі, використання соцмереж, мобільних застосунків й онлайн-сервісів;

2) війна, яка формує потребу у стратегічних та кризових комунікаціях, протидії дезінформації та швидкому формулюванню меседжів;

3) зміна суспільних очікувань щодо відкритості, простоти й зрозумілості комунікацій.

Запропоновано алгоритм удосконалення комунікативної компетентності, що включає п'ять кроків:

1) формування індивідуального цифрового профілю службовця;

2) впровадження практикоорієнтованих навчальних модулів;

3) регулярні тренінги на основі реальних кейсів;

4) використання чеклистів якості комунікацій;

5) створення типових карт дій на випадок кризових ситуацій.

Перспективи. Запропонований підхід може бути інтегрований у систему професійного розвитку державних службовців та сприяти підвищенню ефективності діяльності державних інституцій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на адаптацію алгоритму до різних рівнів державної служби та оцінювання його практичної результативності.

Ключові слова: комунікативна компетентність, публічні службовці, цифровізація, стратегічні комунікації, публічне управління, професійний розвиток.

Summary. Introduction. The article addresses the issue of improving the communicative competence of civil servants in the context of the modern development of public administration in Ukraine. It emphasizes its key role in ensuring effective

interaction between government bodies and citizens, enhancing the transparency of decision-making, building trust in public institutions, and improving the quality of public services.

Purpose. The purpose of the study is the analysis of modern approaches to improving the communicative competence of public servants and outlining current practices and mechanisms for its implementation in the context of digitalization and the renewal of the civil service.

Materials and Methods. The study analyzes Ukrainian scholars' approaches to the structure and content of communicative competence, its connection with the professional development of civil servants, and its integration into civil service training systems. It also examines Ukrainian legal acts, including the Law "On Civil Service" and documents of the National Agency of Ukraine on Civil Service (NACS), which identify communication as a mandatory requirement for civil servants.

Results. It has been established that as of 2025, communicative competence has become particularly important due to three main groups of challenges:

1) digitalization and the growing role of e-government, which require civil servants to possess digital communication skills, including the use of social media, mobile applications, and online services;

2) the ongoing war, which creates a demand for strategic and crisis communication, countering disinformation, and formulating messages quickly and effectively;

3) changing public expectations regarding openness, clarity, and simplicity of communication.

An algorithm for improving communicative competence is proposed, consisting of five steps:

1) developing an individual digital profile of a civil servant;

2) introducing practice-oriented training modules;

3) conducting regular trainings based on real cases;

4) using communication quality checklists;

5) creating standard action maps for crisis situations.

Perspectives. The proposed approach can be integrated into the professional development system for civil servants and contribute to enhancing the effectiveness of public institutions. Future research may focus on adapting the algorithm to different levels of civil service and assessing its practical effectiveness.

Key words: communicative competence, civil servants, digitalization, strategic communications, public administration, professional development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах реформування системи державного управління, воєнного стану та інтеграції України до європейського простору, особливого значення набуває комунікативна компетентність публічних службовців. Вона є не лише інструментом ефективної взаємодії з громадськістю, але й визначальним чинником довіри до органів влади, якості прийняття управлінських рішень та реалізації публічної політики. Згідно зі ст. 1 Закону України «Про державну службу», професійний розвиток державного службовця передбачає «безперервний, свідомий, цілеспрямований процес спеціального та професійного зростання, який ґрунтується на інтеграції знань, умінь та компетентностей» [8]. У цьому контексті вдосконалення саме комунікативної компетентності виступає критично важливим елементом підвищення ефективності публічної служби. З огляду на динамічні зміни у форматах взаємодії між владою та громадянами (зокрема через цифрові платформи, соціальні мережі, електронні сервіси), питання оновлення підходів до розвитку комунікативної компетентності постає як практично значуще та науково актуальне.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку комунікативної компетентності публічних службовців висвітлюється у працях таких науковців, як Ю. Данилевич [3], Л. Корнута [5], Н. Грабовенко [2], В. Азарова [11], Л. Компанцева [11], В. Саприкін [12], А. Амелін [1], В. Фіщук [1],

Я. Лаврик [1], О. Юрчак [1], Є. Чернев [1], В. Матюшко [1], В. Малімона [19], Н. Бутенко [20]. У своїх дослідженнях вони акцентують увагу на структурі, змісті, складових елементах та практичних аспектах формування цієї компетентності в умовах сучасного державного управління. Незважаючи на широку наукову зацікавленість, ця тематика залишається актуальною та динамічною, адже швидкий розвиток цифрових технологій, оновлення форматів комунікації та зміна запитів суспільства потребують постійного оновлення підходів і вдосконалення практик формування комунікативної компетентності.

Мета статті — аналіз сучасних підходів до вдосконалення комунікативної компетентності публічних службовців та окреслення актуальних практик і механізмів її впровадження в умовах цифровізації та оновлення державної служби.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні поняття комунікативної компетентності активно досліджується у різних галузях, особливо в контексті професійної діяльності. Ю. Данилевич наголошує, що саме комунікативні навички визначають успішність роботи, адже без уміння доносити інформацію та отримувати зворотний зв'язок неможливо організувати ефективне управління. Він підкреслює, що професійні комунікації виконують інструктивну, мотиваційну та інформативну функції, тобто вони напряму впливають і на прийняття рішень, і на контроль за їх виконанням [3, с. 57].

На думку Л. Корнути, у сучасній науці виділяють два напрями вивчення цієї проблеми: теоретичний і практичний. Перший спрямований на визначення сутності комунікативної компетентності та її місця серед інших професійних якостей, а другий на застосування цих знань у практичній діяльності. Л. Корнута звертає увагу, що це поняття можна трактувати по-різному: як окрему характеристику особистості, як частину ширших компетентностей чи навіть, як стан групової свідомості [5, с. 756].

Варто наголосити, що поняття «комунікативна компетентність» активно розробляли у світовій науці Д. Хаймс, який увів термін у науковий обіг і наголосив на відмінності між «мовною компетенцією» та «комунікативною компетентністю» [7], а також Н. Хомський, котрий заклав теоретичні засади аналізу мовної компетенції [16]. Важливими є праці М. Канале [17] і М. Свейн [18], які деталізували структуру комунікативної компетентності, виокрепивши граматичний, соціолінгвістичний і стратегічний компоненти. У контексті західноєвропейської філософської традиції вагомий внесок зробив Ю. Габермас, котрий у своїй теорії комунікативної дії визначав комунікацію як умову суспільного життя та механізм досягнення взаєморозуміння¹. Для нього комунікативна компетентність означала здатність до раціонального й ненасильницького діалогу, що ґрунтується на аргументації, взаємній повазі та прагненні до консенсусу.

Відповідно до чинного українського законодавства, комунікативна компетентність закріплена як одна з ключових вимог до державних службовців. Так, у Типових вимогах до посад категорії «А» (керівні посади) виділено блок «Комунікація та взаємодія», який включає вміння визначати заінтересовані сторони, будувати партнерські зв'язки, вести публічні виступи й переконувати через аргументацію [10]. Тобто для керівних посад акцент робиться на стратегічній комунікації та вмінні впливати на аудиторію. У Методичних рекомендаціях для категорій «Б» і «В» ці вимоги деталізовані й подані ширше [9]. Там окремо виділяються публічні виступи, уміння вести переговори, аргументувати власну позицію та навіть управляти конфліктами — це означає, що від службовців середньої та нижчої ланки очікують не лише знання, а й практичні вміння працювати з людьми у різних ситуаціях. Таким чином, розвиток цієї компетентності є не лише професійною потребою, а й вимогою нормативно-правових актів, що визначають стандарти державної служби в Україні.

Отже, комунікативну компетентність публічного службовця доцільно розуміти як здатність ефективно організовувати професійне спілкування з громадянами, колегами та інституціями, використовуючи сучасні мовні, психологічні й цифрові інструменти.

Вона включає вміння чітко передавати інформацію, забезпечувати зворотний зв'язок, будувати довірливі стосунки й адаптуватися до різних соціокультурних умов. У контексті вдосконалення це поняття охоплює не лише базові навички мовлення, а й розвиток емоційного інтелекту, цифрової грамотності та готовності до відкритого діалогу, що є ключовою умовою підвищення ефективності державного управління.

В умовах сучасної України, особливо у стані трансформацій, війни, цифровізації, підвищених вимог до відкритості органів публічної влади така компетентність стає ключем до:

- довіри громадян до влади;
- ефективного надання публічних послуг;
- прозорості й підзвітності;
- стримування корупційних ризиків через відкриту комунікацію;
- міжнародної співпраці.

М. Корнута звертає увагу, що комунікативна компетентність у державній службі має свої особливі ознаки, які відрізняють її від інших професійних компетентностей. Вона передбачає не лише знання правил ведення діалогу, суперечки, переговорів чи медіації, але й уміння застосовувати їх у взаємодії з колегами, представниками інших органів влади та громадянами. Важливою складовою є навички групової роботи, здатність виконувати різні ролі (керівника або підлеглого), а також вміння делегувати повноваження. Окреме місце посідає документальна комунікація — підготовка звернень, службових записок, аналітичних довідок і висновків. Не менш значущими є усні форми професійного мовлення: доповіді, звіти, участь у дискусіях і публічних виступах. Державний службовець, за Л. Корнутою, має також уміти адаптувати свою поведінку до конкретних ситуацій (наприклад, у роботі з конфліктними групами чи людьми з особливими потребами) та свідомо обирати комунікативні стратегії, які допоможуть досягти позитивного результату [5, с. 757].

У 2025 році комунікативна компетентність публічних службовців потребує постійного вдосконалення насамперед через конкретні виклики, з якими стикається українська держава. По-перше, цифровізація та розвиток е-врядування («Дія» та інші електронні сервіси) вимагають від службовців уміння працювати в новому цифровому середовищі, пояснювати громадянам зміни та забезпечувати прозорість процесів [12]. По-друге, війна поставила завдання стратегічних комунікацій: службовці мають швидко реагувати на інформаційні загрози, протидіяти дезінформації, доносити правдиві меседжі та підтримувати стійкість суспільства [11, с. 7]. По-третє, досвід пандемії показав, що у кризових ситуаціях ефективна комунікація стає ключем до збереження довіри та організації дій громадян. Таким чином, саме цифрова трансформація, війна та кризові умови змушують публічних службовців переходити від

¹ Habermas, J. Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. — Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1981. — 520 S.

базових умінь спілкування до сучасних навичок: публічних виступів, роботи в цифрових каналах, кризових повідомлень і партнерської взаємодії з суспільством.

У контексті зростаючих вимог до прозорості, відкритості та ефективності державного управління, комунікативна компетентність публічних службовців набуває стратегічного значення. Її вдосконалення вже не розглядається як факультативне, а є обов'язковим компонентом професійного розвитку посадових осіб органів публічної влади. Станом на 2025 рік, як в українській практиці, так і в міжнародних підходах, виокремлюють щонайменше вісім ключових напрямів, що спрямовані на розвиток. Ці підходи впроваджуються на рівні урядових стратегій, програм Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), освітніх платформ, а також за підтримки міжнародних донорських ініціатив (зокрема DOBRE, U-LEAD, DESPRO).

1. Один з найефективніших сучасних підходів є практичне навчання на основі реальних управлінських кейсів. Йдеться не про теоретичне вивчення основ комунікації, а про моделювання ситуацій, в яких публічний службовець стикається з конкретним викликом критика у соцмережах, звернення з негативом, запит від журналіста, інформаційна криза тощо. Такі кейси використовуються в модулях з кризової комунікації в Центрі підвищення кваліфікації НАДС, у тренінгах для службовців місцевого самоврядування та в рамках навчання за міжнародними програмами (наприклад, DOBRE [15] та «U-LEAD з Європою» [14]). Головною цінністю цього підходу є формування навичок адаптивної, ситуативної поведінки у складних комунікативних умовах.

2. Сьогодні державний службовець не може ефективно виконувати свої функції без впевненого володіння цифровими каналами комунікації. Як зазначає Н. Грабовенко, недостатній рівень володіння цифровими технологіями негативно позначається на якості професійної діяльності службовця, особливо в частині ефективної взаємодії з громадянами [2, с. 15–16]. Це не обмежується базовими технічними навичками роботи з документами чи електронною поштою. Насамперед ідеться про здатність комунікувати в цифровому середовищі через офіційні сторінки установ у соцмережах, месенджери, онлайн-форуми, мобільні застосунки.

Професійний службовець має розуміти відмінності у стилях спілкування на різних платформах (наприклад, Telegram, Facebook, Instagram), вміти формулювати меседжі відповідно до аудиторії, будувати комунікацію з урахуванням динаміки новинного середовища, реагувати на запити чи критику конструктивно та вчасно. Публічна комунікація сьогодні — це не лише інформування, а й управління репутацією органу влади [1].

Один із прикладів реалізації цього підходу є онлайн-курс «Цифрова грамотність для державних

службовців» на платформі Дія.Цифрова освіта, де окрему увагу приділено темам цифрової етики, безпечної комунікації, протидії дезінформації [4].

3. Ще одним важливим напрямом вдосконалення є розвиток наставницьких, переконливих та презентаційних навичок. Йдеться не лише про техніку публічного виступу, а про вміння побудувати комунікацію з різними типами аудиторій, обрати правильний аргумент, підтримати зоровий контакт, володіти інтонацією, темпом і мовленнєвою структурою.

Навчальні модулі з публічних виступів передбачені, зокрема, у курсі «Публічні виступи для державних службовців» у Школі публічного управління УКУ, а також у межах тренінгових програм «U-LEAD з Європою» для посадовців громад [6;14].

4. Значну увагу в сучасних програмах приділено стратегічній комунікації, яка передбачає планування й реалізацію комунікаційної політики органу влади, а також вміння ефективно діяти в умовах інформаційної напруги, криз або загроз репутації. Службовців навчають, як обирати відповідну комунікативну стратегію (наприклад, проактивну чи реактивну), як уникати ескалації конфліктів у медіапросторі та як правильно формулювати офіційну позицію установи.

Важливо, що моделі цього типу навчання поєднують теорію з практикою. Наприклад, Центр стратегічних комунікацій при Міністерстві культури та інформаційної політики України впроваджує серії практикумів для представників місцевих органів влади, а ЦНАПи у Вінниці та Львові проводять внутрішні тренінги з кризового реагування на запити чи скарги громадян.

Отже, сучасні підходи до вдосконалення комунікативної компетентності публічних службовців базуються не на теоретичному засвоєнні матеріалу, а на практико-орієнтованому, ситуаційному, цифровочутливому навчанні. Ключовими орієнтирами є здатність діяти швидко, переконливо, з урахуванням потреб аудиторії та викликів інформаційного середовища. Така підготовка дозволяє не лише ефективно доносити інформацію, а й підтримувати довіру, будувати партнерські стосунки і зміцнювати авторитет державної служби у суспільстві.

Сучасна публічна служба потребує не лише теоретичної бази, а й чітких інструментів для щоденної роботи з громадянами. На основі аналізу актуальної практики можна запропонувати алгоритм дій, який може стати основою для впровадження у систему підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. На рис. 1 представлено кілька практичних рішень, які можна реально застосувати в органах влади вже сьогодні.

Отже, сучасна публічна служба потребує не лише теоретичного осмислення проблеми, а й практичних механізмів її вирішення. На основі аналізу актуальної практики було сформовано алгоритм удосконалення комунікативної компетентності публічних

Крок 1. Формування індивідуального цифрового комунікаційного профілю

Передбачає створення єдиного набору інструментів для роботи в онлайн-середовищі. Такий профіль включає:

- шаблони відповідей на найбільш поширені звернення громадян;
- стандарти оформлення офіційних повідомлень у соціальних мережах;
- чітко визначені канали комунікації (Facebook, Telegram, Instagram тощо) з відповідними стилями для різних цільових аудиторій.

Крок 2. Впровадження обов'язкових модулів практичного навчання

Йдеться про спеціалізовані модулі, спрямовані на:

- опанування кризових комунікацій;
- формування навичок підготовки публічних заяв у складних ситуаціях;
- роботу зі зверненнями громадян у месенджерах;
- побудову меседжів для цифрових платформ.

Особливість цих модулів полягає у поєднанні теорії з відпрацюванням конкретних практичних сценаріїв.

Крок 3. Проведення регулярних внутрішніх практикумів

У органах місцевого самоврядування доцільно організовувати щоквартальні симуляції на основі реальних кейсів (робота зі скаргами, реагування на дезінформацію, комунікація із журналістами). Такі заходи дозволяють службовцям відпрацьовувати реакцію на складні ситуації та розвивати навички професійної поведінки під час комунікаційного тиску.

Крок 4. Використання чеклистів для оцінки комунікативної діяльності

Запровадження системи внутрішнього контролю за якістю комунікацій передбачає застосування чеклистів із такими критеріями:

- час реагування на запити громадян;
- кількість та якість публічних пояснень управлінських рішень;
- наявність і активність сторінок установи у соціальних мережах;
- зрозумілість мови офіційних повідомлень.

Крок 5. Розроблення типових карт дій для службовців

Необхідно створити алгоритми поведінки у складних або кризових комунікативних ситуаціях.

Приклади таких карт дій:

- порядок реагування на негатив у соціальних мережах;
- сценарій офіційної розмови з представниками ЗМІ;
- алгоритм дій у разі провокаційних запитань під час публічного виступу чи прямого ефіру.

Рис. 1. Алгоритм удосконалення комунікативної компетентності публічних службовців в Україні

Джерело: розроблено автором

службовців, який може бути інтегрований у систему професійного навчання та використаний у щоденній діяльності органів влади.

Висновки. Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що комунікативна компетентність публічного службовця у 2025 році постає не просто професійною навичкою, а системною характеристикою, яка визначає ефективність його взаємодії з громадянами, інституціями та колегами в умовах цифрових, інформаційних і безпекових трансформацій.

Аналіз наукових підходів показав, що комунікативна компетентність є багаторівневою категорією, що поєднує мовленнєві, психологічні, цифрові, емоційні та міжкультурні складові. Водночас у націо-

нальному законодавстві її розвиток визначено як одну з ключових вимог до осіб, що займають посади в державній службі, що свідчить про її пріоритетність у системі публічного управління.

Доведено, що сучасний підхід до вдосконалення комунікативної компетентності базується на інтеграції трьох головних складових:

- 1) технологій (цифрові сервіси, соціальні мережі, онлайн-взаємодія),
- 2) практичного навчання (реальні кейси, симуляції, кризові моделі),
- 3) організаційної культури відповідальності й відкритості (прозора комунікація, зворотний зв'язок, стратегічна репутаційна політика).

Окреслені в роботі сучасні підходи, від навчання на кейсах і тренінгів з публічних виступів до формування цифрової грамотності та рефлексивних навичок показують, що ефективна комунікація в публічному секторі сьогодні є гнучкою, цільовою та постійно вдосконалюваною. Простого знання теорії або нормативів вже недостатньо. Необхідне постійне відпрацювання навичок у змінному середовищі, здатність адаптуватися до нових каналів взаємодії,

розуміння запитів суспільства та вміння будувати діалог навіть у конфліктних або критичних ситуаціях.

Таким чином, комунікативна компетентність є не лише професійною якістю, а й індикатором сучасності та готовності публічного службовця діяти ефективно в умовах відкритої держави. Її системний розвиток має стати пріоритетом у державній кадровій політиці, освітніх програмах і стандартах підготовки майбутніх управлінців.

Література

1. Амелін А., Фіщук В., Лаврик Я., Юрчак О., Чернев Є., Матюшко В. Україна 2030е — країна з розвинутою цифровою економікою. *Хвиля* — 2019. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 16.11.2025).
2. Грабовенко Н. В. Розвиток комунікативної компетентності у державних службовців як елемент їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації. *Теорія та історія публічного управління. Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 34. С. 15–21.
3. Данилевич Ю. О. Комунікативні навички та комунікативна компетентність, їх роль у здобутті освіти і формування комунікативних навичок упродовж професійної діяльності. *Медсестринство*. 2023. № 2. С. 56–65.
4. Дія. Цифрова освіта. Онлайн-курс «Цифрова грамотність для державних службовців». URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/civil-servants> (дата звернення: 16.09.2025).
5. Корнута Л. М. Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 755–758. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2024/184.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
6. Курс «Публічні виступи» у Школі публічного управління УКУ. URL: <https://hs.gov.ua/announcements/komunikacziya-publichnogo-upravlinczya/> (дата звернення: 16.09.2025).
7. Hymes, D. H. On Communicative Competence / Pride, J. B., Holmes, J. (eds.). *Sociolinguistics*. Harmondsworth: Penguin, 1972. P. 269–293.
8. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (ред. від 7 вересня 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу. *Офіц. вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
10. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А». *Офіц. вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-п#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
11. Рекомендації та кращі кейси реалізації стратегічних комунікацій в умовах війни : практичний довідник / В. Азарова та ін.; за заг. ред. Л. Компанцевої. Київ, 2023. 232 с.
12. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2024. Т. 19. № 1. С. 116–122.
13. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.09.2025).
14. Тренінги в рамках Програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://u-lead.org.ua/> (дата звернення: 16.11.2025).
15. DOBRE_Комунікації. URL: https://uacrisis.org/uk/tag/dobre_komunikatsiyi (дата звернення: 16.11.2025).
16. Chomsky N. *Aspects of the Theory of Syntax*. Cambridge, MA: MIT Press, 1965. 251 p.
17. Canale M. From Communicative Competence to Communicative Language Pedagogy / Richards, J., Schmidt, R. (eds.). *Language and Communication*. London: Longman, 1983. P. 2–27.
18. Swain M. Communicative Competence: Some Roles of Comprehensible Input and Comprehensible Output in Its Development / Gass, S., Madden, C. (eds.). *Input in Second Language Acquisition*. Rowley, MA: Newbury House, 1985. P. 235–253.
19. Малімон В. Комунікативна компетентність державного службовця : навч. посіб. Івано-Франківськ: Івано-Франків. облас. центр перепідготовки та підвищ. кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. підприємств, установ і орг., 2011. 45 с. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/Malimon%20В%20Комунікативна%20компетентність.pdf> (дата звернення: 18.11.2023).
20. Бутенко Н. Ю. Комунікативна майстерність викладача : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2005 р. 336 с.

References

1. Amelin, A., Fishchuk, V., Lavryk, Ya., Yurchak, O., Cherniev, Ye., & Matiusenko, V. (2019, June 14). Ukraina 2030e — kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikou [Ukraine 2030e — a country with a developed digital economy]. *Khvyliia*. Retrieved from <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> [in Ukrainian].
2. Hrabovenko, N. V. (2023). Rozvytok komunikatyvnoi kompetentnosti u derzhavnykh sluzhbovtziv yak element yikh profesiinoho zrostantia v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Development of communicative competence of civil servants as an element of their professional growth in the conditions of digital transformation]. *Teoriia ta istoriia publichnoho upravlinnia. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 34, 15–21 [in Ukrainian].
3. Danylevych, Yu. O. (2023). Komunikatyvni navychky ta komunikatyvna kompetentnist, yikh rol u zdobutti osvity i formuvanni komunikatyvnykh navychok uprodovzh profesiinoy diialnosti [Communication skills and communicative competence, their role in education and the formation of communication skills during professional activity]. *Medsestrynstvo*, 2, 56–65 [in Ukrainian].
4. Diia. Tsyfrova osvita. Onlain-kurs “Tsyfrova hramotnist dlia derzhavnykh sluzhbovtziv” [Digital literacy for civil servants online course]. Retrieved from <https://osvita.diia.gov.ua/courses/civil-servants> [in Ukrainian].
5. Kornuta, L. M. (2024). Komunikatyvna kompetentnist v diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Communicative competence in the activities of civil servants]. *Iurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal — Legal Scientific Electronic Journal*, 4, 755–758. Retrieved from http://www.lsej.org.ua/4_2024/184.pdf [in Ukrainian].
6. Shkola publichnoho upravlinnia UKU. (n.d.). Kurs “Publichni vystupy” [Course “Public speaking”]. Retrieved from <https://hs.gov.ua/announcements/komunikacziya-publichnogo-upravlinczja/> [in Ukrainian].
7. Hymes, D. H. On Communicative Competence / Pride, J. B., Holmes, J. (eds.). *Sociolinguistics*. Harmondsworth: Penguin, 1972. P. 269–293.
8. Zakon Ukrainy “Pro derzhavnu sluzhbu” vid 10 hrudnia 2015 roku № 889-VIII (red. vid 7 veresnia 2025 roku) [Law of Ukraine “On civil service” from December 10, 2015 No. 889-VIII (as amended on September 7, 2025)]. (2015). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
9. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021). Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo okremykh pytan vyznachennia spetsialnykh vymoh do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii “B” i “V”, ta pidhotovky umov provedennia konkursu [On approval of methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for civil service positions of categories “B” and “V”, and preparation of competition conditions]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> [in Ukrainian].
10. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016). Pro zatverdzhennia Typovykh vymoh do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii “A” [On approval of standard requirements for persons applying for civil service positions of category “A”]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-r#Text> [in Ukrainian].
11. Azarova, V., Kompantseva, L. et al. (2023). Rekomendatsii ta krashchi keisy realizatsii stratehichnykh komunikatsii v umovakh viiny: praktychnyi dovidnyk [Recommendations and best practices of implementing strategic communications in wartime: practical guide]. Kyiv: 7BTs [in Ukrainian].
12. Saprykin, V. (2024). Otsyfovuvannia, tsyfrovizatsiia ta tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digitization, digitalization and digital transformation of public administration in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii: Derzhavne upravlinnia — Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series: Public Administration*, 19(1), 116–122 [in Ukrainian].
13. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021). Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky [Public administration reform strategy of Ukraine for 2022–2025]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
14. U-LEAD z Yevropoiu. Treninhy v ramkakh Prohramy “U-LEAD z Yevropoiu” [Trainings within the framework of the U-LEAD with Europe Programme]. Retrieved from <https://u-lead.org.ua/> [in Ukrainian].
15. Ukrainian Crisis Media Center. DOBRE_Komunikatsii [DOBRE_Communications]. Retrieved from https://uacrisis.org/uk/tag/dobre_komunikatsiyyi [in Ukrainian].
16. Chomsky, N. *Aspects of the Theory of Syntax*. Cambridge, MA: MIT Press, 1965. 251 p.
17. Canale, M. From Communicative Competence to Communicative Language Pedagogy / Richards, J., Schmidt, R. (eds.). *Language and Communication*. London: Longman, 1983. — P. 2–27.
18. Swain, M. Communicative Competence: Some Roles of Comprehensible Input and Comprehensible Output in Its Development / Gass, S., Madden, C. (eds.). *Input in Second Language Acquisition*. Rowley, MA: Newbury House, 1985. P. 235–253.
19. Malimon, V. I., (2011). Komunikatyvna kompetentnist derzhavnoho sluzhbovtzia. Ivano-Frankivsk: Ivano-Frankiv. oblas. tsentr perepidhotovky ta pidvyshch. kvalifikatsii pratsivnykiv orhaniv derzh. vlady, orhaniv mist. samovriaduvannia, derzh. pidpriemstv, ustanov i orh. Rezhym dostupu: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/Malimon%20B%20Komunikativna%20kompetentnist.pdf>
20. Butenko, N. Yu., (2005). Komunikatyvna maisternist vykladacha. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi un-t.