

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА-41
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Макарова Катерина Василівна

Керівник: д.н.держ.упр., проф. Сурай І.Г.

Рецензент: доктор філософії
(Публічне управління та адміністрування)
Малишівський Т.В.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	5
1.1. Стан дослідженості процесу формування комунікативної культури в органах публічної влади.....	5
1.2. Понятійно-категорійний апарат дослідження формування комунікативної культури в органах публічної влади.....	13
1.3. Основні складові комунікативної культури службовців органів публічної влади	19
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	26
2.1. Специфіка службової комунікації в органах публічної влади	26
2.2. Нормативно-правові та етичні засади формування комунікативної культури в органах публічної влади	31
2.3. Вплив цифровізації на формування комунікативної культури в органах публічної влади.....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	42
3.1. Зарубіжний досвід розвитку комунікативної культури в публічному секторі та можливості його адаптації в Україні	42
3.2. Напрями підвищення рівня комунікативної культури державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування	47
3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю	52
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що комунікативна культура органів публічної влади безпосередньо впливає на якість взаємодії держави, місцевого самоврядування та громадян. У сучасних умовах публічне управління не може обмежуватися лише ухваленням управлінських рішень, оскільки суспільство очікує від органів влади відкритості, зрозумілого пояснення дій, своєчасного реагування на звернення, доступності інформації та поваги до гідності людини. Особливої ваги ця проблема набуває в умовах цифровізації, воєнного стану, євроінтеграційних процесів і зростання значення електронного врядування. Концепція розвитку електронного урядування в Україні визначає розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій одним із ключових напрямів модернізації публічних послуг. Водночас реформа державного управління, професійне навчання службовців і розвиток цифрових компетентностей посилюють вимогу до нової якості службової комунікації.

Проблематика комунікативної культури в публічному управлінні досліджувалася у працях А. Омельчука, В. Дрешпака, Г. Бондар, В. Шарого, Л. Литвинової, Л. Корнути, О. Євсюкова та інших науковців. У цих дослідженнях увага приділяється поняттю комунікативної культури, комунікативній компетентності службовців, етичним аспектам службового спілкування, стратегічним комунікаціям і цифровій взаємодії влади з громадськістю. Разом із тим сучасні умови потребують комплексного аналізу комунікативної культури як правової, етичної, професійної та цифрової компетентності посадових осіб.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз особливостей формування комунікативної культури в органах публічної влади, а також визначення напрямів її вдосконалення.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність поняття комунікативної культури та її роль у системі публічного управління;
- визначити основні складові комунікативної культури службовців;
- проаналізувати нормативно-правові й етичні засади її формування;
- охарактеризувати специфіку службової комунікації в органах публічної влади;
- здійснити аналіз світової практики;
- запропонувати напрями підвищення рівня комунікативної культури й практичні рекомендації щодо вдосконалення взаємодії влади з громадськістю.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі формування комунікативної в органах публічної влади.

Предметом дослідження є формування комунікативної культури в органах публічної влади.

Методи дослідження

У роботі використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, системного підходу, порівняльного аналізу, нормативно-правового аналізу та структурно-функціональний метод.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання висновків для вдосконалення службової комунікації, навчання персоналу та розроблення внутрішніх стандартів взаємодії з громадськістю.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок, включає 17 таблиць і 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Стан дослідженості процесу формування комунікативної культури в органах публічної влади

Стан дослідженості процесу формування комунікативної культури в органах публічної влади свідчить про поступове розширення наукового інтересу до цієї проблематики. Якщо раніше комунікація в публічному управлінні здебільшого розглядалася як допоміжний інструмент передавання управлінської інформації, то в сучасних дослідженнях вона дедалі частіше трактується як самостійний чинник ефективності, відкритості, підзвітності та демократичності публічної влади. Такий підхід є закономірним, оскільки органи державної влади й місцевого самоврядування сьогодні діють в умовах високих суспільних очікувань, цифровізації, розвитку електронного врядування, воєнного стану, інформаційних загроз і потреби в посиленні довіри громадян до інституцій. У цьому контексті комунікативна культура вже не може розумітися лише як культура мовлення або ввічливість посадової особи. Вона стає комплексною професійною характеристикою публічного службовця та одночасно ознакою організаційної зрілості самого органу влади.

У науковій літературі питання комунікативної культури органів публічної влади розробляється в кількох взаємопов'язаних напрямках. Перший напрям стосується визначення понятійно-категорійного апарату, тобто з'ясування сутності комунікативної культури, комунікативної компетентності, публічної комунікації, управлінської комунікації та комунікаційної політики. Другий напрям охоплює аналіз професійних якостей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, необхідних для ефективної взаємодії з громадянами, колегами, медіа та громадськими організаціями. Третій напрям пов'язаний із дослідженням етичних, психологічних і соціальних аспектів службового спілкування. Четвертий напрям формується

навколо цифровізації публічного управління, розвитку електронного врядування та нових каналів взаємодії влади з громадськістю. П'ятий напрям стосується стратегічних комунікацій, кризової комунікації та протидії дезінформації.

Однією з базових праць для розуміння сутності комунікативної культури державного службовця є стаття Омельчука А. І. «Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність». У ній досліджується зміст поняття комунікативної культури та її специфіка саме у сфері публічного адміністрування. Автор розглядає комунікативну культуру не як окрему мовленнєву навичку, а як складне професійне утворення, пов'язане з цінностями, нормами, знаннями та вміннями службовця [33]. Цінність цієї праці полягає в тому, що вона формує теоретичну основу для розмежування понять «комунікація», «комунікативна компетентність» і «комунікативна культура». Саме такий підхід дає змогу уникнути спрощеного тлумачення досліджуваного явища, коли комунікативну культуру ототожнюють лише з умінням правильно говорити або грамотно писати. Стаття А. Омельчука опублікована у фаховому електронному виданні «Державне управління: удосконалення та розвиток» і безпосередньо присвячена поняттю та сутності комунікативної культури у сфері публічного адміністрування.

Вагомий внесок у дослідження комунікацій у системі публічного управління зробив В. Дрешпак. У навчальному посібнику «Комунікації в публічному управлінні» автор розкриває комунікацію як системний елемент управлінського процесу, що забезпечує обмін інформацією, координацію дій, вироблення та реалізацію управлінських рішень [35]. Для теми формування комунікативної культури ця праця має особливе значення, оскільки дає змогу розглядати комунікацію не як випадковий або другорядний аспект діяльності органів влади, а як одну з основних підсистем публічного управління. У такій логіці комунікативна культура службовців безпосередньо впливає на ефективність виконання владних повноважень, якість адміністративних послуг, рівень довіри громадян і здатність органу влади діяти узгоджено.

У працях В. Дрешпака важливою є ідея про те, що комунікація в публічному управлінні має багаторівневу структуру. Вона охоплює внутрішню взаємодію між підрозділами, вертикальну комунікацію між керівниками й підлеглими, горизонтальну комунікацію між органами влади, а також зовнішню комунікацію з громадянами та суспільними інститутами. Такий підхід є методологічно важливим для дослідження комунікативної культури, оскільки дозволяє аналізувати її не лише на рівні індивідуальної поведінки службовця, а й на рівні інституційної організації комунікаційних процесів. Якщо в органі влади відсутні чіткі канали обміну інформацією, належний документообіг, координація між підрозділами та стандарти зовнішньої комунікації, то навіть високий рівень особистої культури окремих працівників не забезпечить стабільної якості взаємодії з громадянами.

Окремий напрям досліджень становлять праці, присвячені комунікативній компетентності державних службовців. Л. Литвинова у статті «Комунікативна компетентність державних службовців: соціально-психологічний аспект» розглядає комунікативну компетентність через призму соціально-психологічних особливостей службової діяльності [41]. У цій праці увага зосереджується на тому, що ефективна комунікація державного службовця залежить не лише від знання нормативної бази чи володіння офіційно-діловим стилем, а й від здатності розуміти психологічний стан співрозмовника, контролювати власну поведінку, працювати з емоційно напруженими ситуаціями та підтримувати конструктивний діалог. Це особливо важливо для органів публічної влади, де службовці часто взаємодіють із громадянами, які перебувають у стані невдоволення, тривоги, конфлікту або правової невизначеності.

Соціально-психологічний підхід Л. Литвинової поглиблює розуміння процесу формування комунікативної культури, оскільки виводить його за межі суто нормативного або мовного аналізу. Комунікативна культура посадової особи формується не лише через знання законів і правил етикету, а й через розвиток емоційної стійкості, емпатії, толерантності, уміння слухати,

попереджати конфлікти та пояснювати складні рішення без приниження адресата. Саме тому комунікативна компетентність і комунікативна культура є близькими, але не тотожними поняттями. Компетентність більше пов'язана з професійними знаннями та навичками, тоді як культура включає також ціннісну, етичну та поведінкову складову.

Дослідження Л. Корнути актуалізують правовий і професійний вимір комунікативної компетентності державних службовців. У статті «Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців» авторка аналізує наукові й теоретичні підходи до визначення компетентності та її видів, а також наголошує, що при характеристиці комунікативної компетентності державного службовця необхідно враховувати не лише мовні знання і навички [42]. Це положення є важливим для дослідження, оскільки підтверджує комплексний характер комунікативної культури. Державний службовець має не просто знати мову ділового спілкування, а й уміти застосовувати її в межах правових процедур, етичних вимог, організаційної ієрархії та конкретної управлінської ситуації. Стаття Л. Корнути 2024 року безпосередньо присвячена комунікативній компетентності в діяльності державних службовців, що підтверджує актуальність цієї проблематики в сучасній юридичній та управлінській науці.

Позиція Л. Корнути є цінною для аналізу процесу формування комунікативної культури, оскільки авторка пов'язує компетентність службовця з професійною діяльністю, а не лише з особистісними якостями. Це означає, що комунікативна культура може і повинна формуватися через систему професійної підготовки, підвищення кваліфікації, службового оцінювання, організаційних стандартів і практичного досвіду. Такий підхід дає змогу перейти від загальних моральних вимог до конкретних управлінських механізмів розвитку комунікативної культури: навчання, регламентації, моніторингу, оцінювання й відповідальності.

У науковій літературі помітне також розмежування понять «комунікативна культура» і «комунікативна компетентність». Комунікативна

компетентність переважно розуміється як здатність особи ефективно здійснювати комунікацію в професійній діяльності, використовуючи відповідні знання, уміння та навички. Комунікативна культура є ширшим поняттям, оскільки охоплює не тільки інструментальний рівень спілкування, а й систему професійних цінностей, етичних норм, правової відповідальності та ставлення до людини як до суб'єкта публічної взаємодії. Саме тому в межах дослідження формування комунікативної культури доцільно враховувати праці, присвячені як безпосередньо комунікативній культурі, так і комунікативній компетентності, публічній комунікації, комунікаційній політиці та етиці державної служби.

О. Євсюков у статті «Комунікативна компетентність державного службовця» досліджує шляхи удосконалення комунікативної компетентності службовців і звертає увагу на психологічні та соціальні особливості взаємодії суб'єктів комунікації [43]. Такий підхід важливий для теми дослідження, оскільки органи публічної влади працюють з різними групами населення, які мають різний рівень правової обізнаності, цифрових навичок, довіри до влади та попереднього досвіду спілкування з інституціями. Відповідно, комунікативна культура службовця повинна включати здатність адаптувати форму повідомлення до адресата, зберігаючи при цьому юридичну точність і службову коректність.

Важливе місце в розробленні проблематики займають навчальні посібники, присвячені комунікаціям у публічному управлінні та комунікаційній політиці державного службовця. Праця Г. Бондар «Комунікативна політика в діяльності державного службовця» орієнтована на розкриття комунікаційної складової професійної діяльності службовців [36]. У ній комунікаційна політика розглядається не тільки як набір зовнішніх повідомлень, а як цілеспрямована діяльність, що формує взаємодію органу влади із суспільством. Значення цієї праці полягає в тому, що вона переводить проблему комунікативної культури з рівня індивідуальної поведінки службовця на рівень управлінської політики органу влади. Це особливо

важливо для сучасних органів публічної влади, оскільки якісна комунікація не може залежати лише від особистих рис окремих працівників. Вона має бути організована, стандартизована й підтримана інституційно.

У цьому ж напрямі можна розглядати праці В. Малімона, присвячені комунікаційній політиці в діяльності державного службовця [37]. Автор акцентує увагу на значенні системності, цілеспрямованості та управлінської організації комунікаційної діяльності. Для дослідження процесу формування комунікативної культури це важливо тому, що культура не виникає автоматично внаслідок прийняття етичних правил або законів. Вона формується через практику службової взаємодії, внутрішні стандарти, професійне навчання, управлінський контроль, особистий приклад керівництва та оцінювання якості комунікації (дод.Г).

Окремої уваги заслуговує навчальний посібник В. Шарого «Публічна комунікація», у якому розкриваються теоретичні та прикладні аспекти комунікації в публічній сфері [38]. Ця праця важлива тим, що розглядає публічну комунікацію в ширшому контексті взаємодії держави й суспільства, а не лише в межах внутрішньоорганізаційного службового спілкування. Публічна комунікація передбачає відкритість, доступність інформації, врахування суспільних очікувань, роботу з громадською думкою та підтримку діалогу. Для теми комунікативної культури це означає, що посадова особа повинна володіти не тільки індивідуальними комунікативними навичками, а й розуміти суспільну роль своєї комунікації.

Сучасний етап дослідження комунікативної культури характеризується зростанням уваги до цифрових комунікацій. Шпекторенко у навчальному посібнику «Комунікації у публічному управлінні» розкриває роль сучасної комунікації для системи публічного управління та формування відповідних компетентностей у майбутніх фахівців [39]. Нові навчальні матеріали з цієї тематики свідчать, що комунікації в публічному управлінні вже стали окремим освітнім і науковим напрямом. Зокрема, навчальний посібник 2024 року Львівської політехніки прямо спрямований на вивчення дисципліни

«Комунікації в публічному управлінні» та формування у студентів відповідних знань.

Цифровізація суттєво змінює предметне поле досліджень. Якщо раніше увага науковців зосереджувалася переважно на усному й письмовому спілкуванні, діловій комунікації, етиці та роботі зі зверненнями громадян, то сьогодні до цих аспектів додаються електронне врядування, цифрові сервіси, соціальні мережі, відкриті дані, електронна ідентифікація, кібербезпека та комунікація в умовах інформаційних загроз. У зв'язку з цим процес формування комунікативної культури службовців повинен розглядатися не лише як розвиток мовної чи етичної компетентності, а й як опанування цифрових форматів взаємодії. Посадова особа має вміти не тільки прийняти громадянина на особистому прийомі або скласти офіційний лист, а й працювати з електронними зверненнями, онлайн-сервісами, цифровими повідомленнями, офіційними сторінками органу влади та публічними інформаційними платформами.

На міжнародному рівні значний вплив на розвиток досліджень у цій сфері мають документи OECD, присвячені публічній комунікації. У звіті OECD «OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward» публічна комунікація розглядається як інструмент відкритого врядування, прозорості, доброчесності, підзвітності та участі заінтересованих сторін [61]. Це важливо для українського дослідження, оскільки дозволяє розглядати комунікативну культуру не лише на рівні особистої компетентності службовця, а як складову демократичного врядування. OECD підкреслює, що урядова комунікація має використовуватися стратегічно для взаємодії з громадянами, посилення довіри та реагування на дезінформацію.

Особливої актуальності набуває напрям досліджень, пов'язаний із дезінформацією та кризовою комунікацією. OECD у принципах реагування на дезінформацію наголошує, що уряди повинні формувати інституційні механізми публічної комунікації, здатні забезпечувати точність, своєчасність, відкритість і координацію повідомлень [62]. Для України цей напрям є

надзвичайно важливим через умови війни, активні інформаційні атаки, поширення фейків і потребу в оперативному інформуванні громадян. Отже, стан дослідженості комунікативної культури поступово розширюється від класичних питань ділового спілкування до стратегічної, цифрової та антикризової комунікації.

Узагальнення наукових підходів дає підстави виділити кілька ключових аспектів дослідженості процесу формування комунікативної культури в органах публічної влади. По-перше, науковці достатньо ґрунтовно розробили понятійні основи комунікативної культури та комунікативної компетентності. По-друге, значна увага приділена соціально-психологічним аспектам службової взаємодії, зокрема здатності службовців до діалогу, емпатії, самоконтролю та конфліктологічної компетентності. По-третє, дослідники активно аналізують комунікації в публічному управлінні як управлінську підсистему, що впливає на ефективність прийняття і реалізації рішень. По-четверте, сучасні праці дедалі більше враховують цифрову трансформацію та електронне врядування. По-п'яте, міжнародні документи OECD і європейські підходи актуалізують стратегічний вимір публічної комунікації, зокрема її роль у протидії дезінформації та зміцненні довіри.

Водночас, попри наявність значної кількості наукових праць, проблема формування комунікативної культури в органах публічної влади не може вважатися повністю вичерпаною. По-перше, у науковій літературі досі немає єдиного підходу до співвідношення понять «комунікативна культура», «комунікативна компетентність», «публічна комунікація» та «комунікаційна політика». У різних працях ці поняття іноді використовуються як близькі, але їхній зміст не завжди чітко розмежовується. По-друге, недостатньо розробленими залишаються практичні механізми оцінювання рівня комунікативної культури службовців і органів влади. По-третє, потребує подальшого дослідження вплив цифровізації на зміну стандартів службової комунікації. По-четверте, в умовах війни особливої уваги потребує комунікативна культура в кризових і безпекових ситуаціях. По-п'яте,

недостатньо висвітленим залишається питання комунікативної взаємодії з вразливими групами населення, зокрема внутрішньо переміщеними особами, ветеранами, людьми з інвалідністю та громадянами з низьким рівнем цифрових навичок.

Отже, стан дослідженості процесу формування комунікативної культури в органах публічної влади можна оцінити як такий, що потребує подальшого поглиблення в прикладному й аналітичному вимірах. Науковці сформували базові підходи до розуміння комунікативної культури, комунікативної компетентності та публічної комунікації, однак сучасні управлінські умови вимагають більш комплексного аналізу цієї проблеми. Особливо актуальним є поєднання правового, етичного, психологічного, цифрового та стратегічного підходів. Саме такий міждисциплінарний підхід дозволяє розглядати комунікативну культуру не як окрему особистісну якість службовця, а як системний чинник ефективності, відкритості та демократичності органів публічної влади.

1.2. Понятійно-категорійний апарат дослідження формування комунікативної культури в органах публічної влади

Комунікативна культура в органах публічної влади є складним соціально-управлінським явищем, яке відображає якість взаємодії держави, посадових осіб, інститутів місцевого самоврядування та громадян. Її зміст не можна зводити лише до ввічливого мовлення або формального дотримання правил службового етикету. У сучасному публічному управлінні комунікативна культура охоплює систему професійних знань, мовленнєвих умінь, етичних норм, правових орієнтирів, психологічної стійкості, цифрових навичок і ціннісних установок, які забезпечують належну якість службової взаємодії. Посадова особа, яка представляє орган публічної влади, у процесі спілкування діє не як приватна особа, а як носій публічного статусу. Тому її слова, відповіді, роз'яснення, публічні коментарі, електронні повідомлення та

поведінка під час особистого прийому сприймаються як прояв ставлення держави або територіальної громади до людини.

У науковій літературі комунікативна культура державного службовця розглядається як інтегральна професійна характеристика. Омельчук А. І. в праці «Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність» обґрунтовує, що вона поєднує систему знань, навичок, норм поведінки та ціннісних орієнтацій, які визначають здатність службовця до ефективної управлінської взаємодії [34]. Такий підхід є важливим, оскільки він дає змогу відокремити комунікативну культуру від суто технічної комунікації. Можна володіти офіційною мовою, знати форму ділового листа і водночас не мати належної комунікативної культури, якщо службовець не здатний слухати громадянина, пояснювати правові підстави рішення, дотримуватися етичної дистанції, визнавати помилки або коректно працювати з конфліктом.

Публічне управління за своєю природою є комунікативним процесом. Органи влади не лише ухвалюють рішення, а й пояснюють їх, доводять до відома громадян, збирають інформацію, аналізують суспільні потреби, координують дії різних суб'єктів, реагують на запити й забезпечують зворотний зв'язок. Дрешпак В. М. у навчальному посібнику «Комунікації в публічному управлінні» розглядає комунікацію як необхідну умову підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень [34]. Це означає, що комунікативна культура не є другорядною рисою посадової особи. Вона належить до базових умов результативного управління, оскільки навіть юридично правильне рішення втрачає ефективність, якщо його зміст незрозумілий адресатам, якщо громадяни не знають порядку дій або якщо орган влади не пояснює логіку власної позиції.

Комунікативна культура в органах публічної влади має подвійний характер. З одного боку, вона є особистісною характеристикою службовця, оскільки залежить від його освіти, професійного досвіду, мовної підготовки, емоційної зрілості, етичної позиції та здатності до самоконтролю. З іншого

боку, вона є характеристикою самого органу влади, оскільки залежить від внутрішніх процедур, стилю керівництва, якості документообігу, стандартів надання відповідей, роботи пресслужби, доступності офіційного сайту, організації особистого прийому, правил комунікації в соціальних мережах та цифрових сервісах. Якщо в органі влади не налагоджено внутрішній обмін інформацією, відсутні єдині підходи до відповідей громадянам, не визначені відповідальні особи за публічну комунікацію, то навіть окремі професійні службовці не можуть повністю компенсувати системні недоліки.

Зміст комунікативної культури органів публічної влади доцільно розкривати через взаємозв'язок трьох ключових площин: правової, етичної та управлінської. Правова площина означає, що службове спілкування повинно здійснюватися в межах закону, з дотриманням прав людини, строків розгляду звернень, правил доступу до інформації, вимог щодо захисту персональних даних і принципів адміністративної процедури. Етична площина охоплює повагу до гідності людини, коректність, доброзичливість, політичну нейтральність, неупередженість і недопущення дискримінації. Управлінська площина пов'язана з ефективністю організації комунікації: наскільки швидко громадянин отримує відповідь, чи зрозумілий йому зміст рішення, чи може він скористатися електронним сервісом, чи має можливість поставити уточнювальне питання, чи забезпечений належний зворотний зв'язок.

Конституційні засади комунікативної культури впливають із базових положень Конституції України. У статті 3 Конституції України визначено, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю [1]. Це положення має безпосереднє значення для розуміння службової комунікації. Якщо людина є найвищою соціальною цінністю, то комунікація органу влади з громадянином не може будуватися на зверхності, байдужості, приниженні чи формальному ставленні. Стаття 34 Конституції України гарантує право на свободу думки і слова, а також право вільно збирати, зберігати, використовувати й поширювати інформацію [1]. Стаття 40 Конституції України закріплює право

кожного направляти індивідуальні чи колективні звернення до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб і отримувати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк [1]. Офіційний текст Конституції України на порталі Верховної Ради України підтверджує, що право на звернення є однією з базових форм взаємодії громадянина з владою.

Важливим нормативним орієнтиром для розуміння комунікативної культури є Закон України «Про державну службу». У статті 4 цього Закону визначено принципи державної служби, серед яких верховенство права, законність, професіоналізм, доброчесність, ефективність, політична неупередженість і прозорість [2]. Кожен із цих принципів має комунікативний вимір. Верховенство права вимагає, щоб посадова особа не лише формально застосовувала норму, а й пояснювала її зміст із повагою до прав людини. Законність означає, що службовець не може надавати громадянину неправдиву, неповну або маніпулятивну інформацію. Професіоналізм передбачає здатність чітко, грамотно й аргументовано комунікувати. Доброчесність вимагає чесності у повідомленні фактів і мотивів рішень. Політична неупередженість запобігає використанню службового спілкування для партійної агітації. Прозорість забезпечує відкритість діяльності органу влади для суспільства.

Комунікативна культура також є важливою умовою формування довіри до органів публічної влади. Довіра не виникає лише через існування законів, організаційних структур або офіційних сайтів. Вона формується через конкретний досвід громадянина: чи отримав він своєчасну відповідь, чи була вона зрозумілою, чи виявив службовець повагу, чи пояснив порядок подальших дій, чи не створив додаткових бюрократичних перешкод. Якщо громадянин стикається з грубістю, формальними відписками або суперечливою інформацією, він сприймає це не як проблему окремого працівника, а як характеристику всієї інституції. У цьому сенсі комунікативна культура стає інструментом легітимації влади, оскільки демонструє, чи

справді орган публічної влади служить суспільству, а не лише реалізує владні повноваження.

У роботі «Публічна комунікація» Шарий В. І. акцентує увагу на тому, що публічна комунікація пов'язана з відкритістю, доступністю інформації, залученням громадян і взаємодією влади із суспільством [37]. Такий підхід дає можливість розглядати комунікативну культуру не лише як індивідуальну компетентність службовця, а як частину демократичного врядування. Органи публічної влади повинні не тільки інформувати громадян про вже ухвалені рішення, а й забезпечувати можливості для участі громадськості в обговоренні питань, які мають суспільне значення. Саме тому комунікативна культура пов'язана з консультаціями з громадськістю, публічними звітами, відкритими даними, громадськими слуханнями, електронними петиціями, офіційними сторінками органів влади та іншими інструментами публічного діалогу.

Функціональне значення комунікативної культури в органах публічної влади можна розкрити через кілька основних функцій (табл.1.1). Інформаційна функція полягає в забезпеченні громадян достовірною, актуальною та зрозумілою інформацією про рішення, послуги, процедури, права та обов'язки. Регулятивна функція виявляється у впорядкуванні взаємодії між владою і суспільством через офіційні повідомлення, інструкції, роз'яснення, консультації та адміністративні процедури. Інтегративна функція полягає в узгодженні інтересів різних соціальних груп, що особливо важливо для місцевого самоврядування. Довірча функція спрямована на формування позитивного ставлення до органів влади через відкритість і відповідальність. Конфліктологічна функція забезпечує зниження напруги в ситуаціях спору, скарги або невдоволення. Сервісна функція відображає сучасну модель публічної влади, у межах якої громадянин розглядається не як суб'єкт звернення, а як отримувач публічної послуги у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Функції комунікативної культури в органах публічної влади

Функція комунікативної культури	Зміст функції в органах публічної влади	Практичний прояв
Інформаційна	Надання громадянам достовірної, повної та своєчасної інформації	Оприлюднення рішень, відповіді на запити, консультації
Регулятивна	Упорядкування відносин між органом влади і громадянами	Роз'яснення процедур, правил, адміністративних вимог
Інтегративна	Узгодження інтересів різних соціальних груп	Громадські обговорення, консультації, публічні звіти
Довірча	Формування довіри до інституцій публічної влади	Прозоре інформування, відкриті дані, обґрунтовані відповіді
Конфліктологічна	Запобігання ескалації конфліктів у службовій взаємодії	Робота зі скаргами, пояснення рішень, медіація
Сервісна	Орієнтація на потреби громадянина як отримувача послуги	Якісне обслуговування, доступні консультації, цифрові сервіси

Джерело: складено автором на основі [35].

Таблиця 1.1 демонструє, що комунікативна культура має не декоративне, а функціональне значення. Вона забезпечує не лише коректність мовлення, а й повноцінність управлінського процесу. Орган публічної влади, який не здатний комунікувати зрозуміло і послідовно, не може забезпечити належний рівень відкритості, підзвітності та сервісної орієнтації. Саме тому комунікативна культура є одним із критеріїв якості публічного управління.

Сучасне розуміння комунікативної культури неможливо відокремити від цифрової трансформації. Міністерство цифрової трансформації України повідомляло, що у жовтні 2024 року застосунок «Дія» перетнув позначку 21 млн унікальних користувачів, а в ньому було доступно 24 документи й понад 30 сервісів [57]. Цей факт свідчить про зміну самої моделі взаємодії громадянина з державою: значна частина комунікації переходить у цифрові канали. Однак цифровізація не усуває потребу в комунікативній культурі. Навпаки, вона посилює вимоги до зрозумілості інтерфейсів, точності повідомлень, логіки електронних послуг, захисту персональних даних і

доступності цифрових сервісів для різних груп населення. Офіційна інформація Мінцифри підтверджує масштабність використання «Дії» як інструменту цифрової взаємодії громадян із державою.

Таким чином, сутність комунікативної культури в органах публічної влади полягає у здатності службовців і самих інституцій забезпечувати професійну, правомірну, етичну, зрозумілу й результативну взаємодію з громадянами та іншими суб'єктами суспільних відносин. Її роль у системі публічного управління є фундаментальною, оскільки саме через комунікацію реалізуються принципи відкритості, підзвітності, законності, сервісності, участі громадян і поваги до людської гідності.

1.3. Основні складові комунікативної культури службовців органів публічної влади

Комунікативна культура службовців органів публічної влади має складну внутрішню структуру, яка формується на основі професійної підготовки, практичного досвіду, правових вимог, етичних стандартів і особистісних якостей посадової особи. Її не можна розглядати як одну окрему навичку, оскільки службова комунікація охоплює усне мовлення, письмові відповіді, електронне листування, роботу зі зверненнями, взаємодію з медіа, публічні виступи, внутрішню координацію, кризове інформування та цифрове обслуговування громадян. Тому комунікативна культура є системою взаємопов'язаних складових, кожна з яких виконує окрему функцію, але в реальній діяльності вони діють комплексно (дод.Є).

Першою складовою є мовна культура. Вона передбачає грамотність, логічність, точність, зрозумілість, стилістичну доречність і здатність обирати форму мовлення відповідно до ситуації. Для службовців органів публічної влади мовна культура має не лише професійне, а й правове значення. Закон України «Про державну службу» у статті 8 передбачає обов'язок державного службовця використовувати державну мову під час виконання посадових

обов'язків [2]. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» закріплює українську мову як обов'язкову для органів державної влади та органів місцевого самоврядування [18]. У цьому контексті мовна культура означає не тільки формальне використання української мови, а й уміння складати документи, листи, повідомлення й роз'яснення так, щоб вони були юридично коректними і водночас зрозумілими для громадян.

Низький рівень мовної культури часто проявляється в надмірному використанні канцеляризмів, шаблонних конструкцій, складних синтаксичних форм і посилань на нормативні акти без пояснення їх змісту. Така комунікація формально може відповідати вимогам ділового стилю, але фактично ускладнює реалізацію прав громадянина. Наприклад, відповідь на звернення, у якій лише перелічено статті законів без пояснення причин рішення та подальшого алгоритму дій, не забезпечує належної комунікативної якості. Службовець повинен уміти перекладати складну адміністративну й правову інформацію мовою, доступною адресатові, не спотворюючи її змісту.

Другою складовою є етична культура службового спілкування. Вона охоплює повагу до людської гідності, коректність, тактовність, доброзичливість, стриманість, недискримінаційність, неупередженість і відповідальність за службову поведінку. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджені наказом НАДС № 158, визначають стандарти поведінки, які мають забезпечувати авторитет державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [24]. Етична культура особливо важлива у взаємодії з людьми, які перебувають у складних життєвих обставинах, мають конфлікт із органом влади, не погоджуються з рішенням або не розуміють адміністративної процедури. Офіційний текст наказу НАДС розміщений у базі «Законодавство України» та підтверджує його значення як чинного етичного стандарту для службовців.

Етична культура не зводиться до зовнішньої ввічливості. Вона передбачає, що посадова особа усвідомлює асиметрію відносин між органом

влади і громадянином. Службовець володіє спеціальними знаннями, доступом до інформації, адміністративним ресурсом і процедурними повноваженнями, тоді як громадянин часто залежить від пояснень, строків і рішень органу влади. Тому грубий тон, байдужість, зверхність або небажання пояснити рішення є не лише порушенням етикету, а й проявом неякісної публічної служби. Етична комунікація має бути спрямована на те, щоб людина не почувалася приниженою або безсилою перед адміністративною системою.

Третьою складовою є правова комунікативна культура. Вона полягає у здатності службовця діяти й спілкуватися відповідно до норм права. Посадова особа повинна правильно пояснювати правові підстави рішень, дотримуватися строків, не поширювати неправдиву інформацію, не розголошувати персональні дані, не створювати перешкод у доступі до публічної інформації та не виходити за межі службових повноважень. Закон України «Про звернення громадян» визначає порядок подання, розгляду та вирішення звернень громадян [4]. У контексті комунікативної культури цей Закон є особливо важливим, оскільки звернення громадянина є однією з найпоширеніших форм офіційної взаємодії з органами влади. Якість відповіді на звернення свідчить про те, чи здатен орган влади не лише зареєструвати документ, а й зрозуміти суть проблеми та надати обґрунтовану відповідь.

Правова комунікативна культура також включає здатність розмежовувати відкриту інформацію, конфіденційну інформацію, службову інформацію й персональні дані. Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає порядок доступу до інформації, що перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень [4]. Закон України «Про захист персональних даних» встановлює вимоги до обробки й захисту персональних даних [12]. Для службовця це означає необхідність зберігати баланс між відкритістю влади та захистом приватності особи. Ненадання відкритої інформації порушує право громадянина на доступ до неї, але необережне поширення персональних даних також є правовим порушенням. Отже,

правова комунікативна культура полягає не в механічному посиленні на закон, а в умінні правильно застосовувати його в конкретній ситуації спілкування.

Четвертою складовою є інформаційна культура. Вона охоплює здатність службовця збирати, перевіряти, систематизувати, зберігати, передавати й оновлювати інформацію. Закон України «Про інформацію» визначає основні засади інформаційних відносин, зокрема право на інформацію, відкритість, доступність, достовірність і повноту інформації [5]. У діяльності органів публічної влади інформаційна культура має особливе значення, оскільки неточна, застаріла або неповна інформація може призвести до порушення прав громадян, повторних звернень, скарг і втрати довіри. Наприклад, якщо на сайті органу влади розміщено неактуальний перелік документів для отримання послуги, громадянин витрачає час, повторно звертається до органу влади й отримує негативний досвід взаємодії.

П'ятою складовою є психологічна та емоційна компетентність. Вона відображає здатність службовця контролювати власну поведінку, розпізнавати емоційний стан співрозмовника, працювати з напруженими ситуаціями, уникати конфліктної ескалації та зберігати професійну рівновагу. Литвинова в дослідженні комунікативної компетентності державних службовців підкреслює соціально-психологічний аспект службової взаємодії, що дає підстави розглядати комунікативну культуру як поєднання професійних і психологічних характеристик [40]. Посадова особа нерідко працює з громадянами, які перебувають у стані роздратування, тривоги або недовіри. У таких умовах важливо не відповідати агресією на агресію, не ігнорувати емоції людини, але й не виходити за межі службового формату.

Шостою складовою є організаційна культура комунікації. Вона визначає, наскільки впорядкованими є канали внутрішньої та зовнішньої взаємодії в органі влади. Навіть компетентний службовець не зможе забезпечити якісну комунікацію, якщо в установі відсутня координація між підрозділами, не визначено відповідальних за відповіді, документи губляться в діловодстві, а громадянин отримує суперечливі пояснення від різних

працівників. Постанова Кабінету Міністрів України № 55 про Типову інструкцію з документування управлінської інформації в електронній формі встановлює організаційні засади роботи з електронними документами та електронного міжвідомчого обміну [24]. Це свідчить про те, що комунікативна культура залежить не лише від індивідуальних навичок, а й від процедурної впорядкованості роботи органу влади.

Сьомою складовою є цифрова комунікативна культура. Вона стала особливо актуальною в умовах електронного врядування, розвитку цифрових сервісів, електронних документів, електронного підпису, державних реєстрів і мобільних застосунків. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» визначає правовий статус електронного документа [13], а Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» регулює засади електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг [14]. Цифрова комунікативна культура означає, що службовець повинен уміти працювати з електронними каналами так само відповідально, як із паперовими документами або особистим прийомом. Електронне повідомлення, автоматизована відповідь, цифровий сервіс чи онлайн-консультація також формують у громадянина уявлення про якість влади.

Восьмою складовою є антикризова комунікація. Вона охоплює здатність органу влади та посадових осіб оперативно, узгоджено й достовірно інформувати громадян у ситуаціях небезпеки, воєнного стану, надзвичайних подій, техногенних аварій, дезінформаційних кампаній або соціальної напруги. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає правові засади функціонування держави в особливий період [20], а Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» закріплює принципи захисту в кіберпросторі [21]. У кризових умовах помилки в комунікації можуть мати серйозні наслідки: поширення паніки, недовіри, чуток, небезпечної поведінки або інформаційних маніпуляцій. Тому

антикризова комунікативна культура має ґрунтуватися на точності, оперативності, координації та відповідальності.

Таблиця 1.2

**Основні складові комунікативної культури службовців органів
публічної влади**

Складова комунікативної культури	Основний зміст	Значення для службової діяльності
Мовна	Грамотність, точність, ясність, володіння державною мовою	Забезпечує зрозумілість офіційної комунікації
Етична	Повага, тактовність, доброзичливість, недискримінаційність	Формує довіру й підтримує авторитет публічної служби
Правова	Дотримання законів, строків, процедур і прав людини	Гарантує законність комунікативної взаємодії
Інформаційна	Достовірність, повнота, актуальність і доступність інформації	Підвищує якість управлінських рішень і відповідей
Психологічна	Самоконтроль, емпатія, робота з конфліктами	Зменшує напругу у взаємодії з громадянами
Організаційна	Узгодженість каналів, документообіг, внутрішня координація	Підвищує ефективність роботи органу влади
Цифрова	Робота з електронними сервісами, документами, підписом	Адаптує комунікацію до умов електронного врядування
Антикризова	Оперативність, точність і узгодженість повідомлень	Забезпечує стабільність комунікації в умовах загроз

Джерело: складено автором на основі [34].

Таблиця 1.2 показує, що комунікативна культура службовця не може бути сформована через розвиток лише одного елемента. Високий рівень мовної грамотності не компенсує відсутність етичної чутливості, так само як цифрові навички не замінюють правової компетентності. У реальній службовій діяльності всі складові взаємодіють між собою. Наприклад, відповідь на електронне звернення потребує знання законодавства, володіння державною мовою, дотримання строків, уміння працювати з інформацією, етичної коректності та цифрової грамотності.

Отже, комунікативна культура службовців органів публічної влади є багатовимірною професійною компетентністю. Її формування передбачає не тільки навчання техніки спілкування, а й розвиток правової свідомості, етичної відповідальності, психологічної стійкості, інформаційної дисципліни та цифрової готовності. Саме поєднання цих складових забезпечує якісну взаємодію між владою і громадянами.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Специфіка службової комунікації в органах публічної влади

Службова комунікація в органах публічної влади має особливу природу, оскільки вона здійснюється не у сфері приватного спілкування, а в межах реалізації публічних повноважень. Посадова особа, вступаючи у взаємодію з громадянином, представником юридичної особи, громадської організації, медіа або іншого органу влади, фактично представляє інституцію, від імені якої вона діє. Через це будь-яке службове повідомлення має не лише інформаційне, а й правове, організаційне та репутаційне значення. Відповідь на звернення, консультація в центрі надання адміністративних послуг, публічний коментар посадової особи, електронний лист, повідомлення на офіційному вебсайті чи сторінці органу влади в соціальній мережі сприймаються як офіційна позиція влади. Саме тому службова комунікація потребує вищого рівня точності, стриманості, відповідальності та правової визначеності, ніж звичайна міжособистісна комунікація.

Специфіка службової комунікації в органах публічної влади насамперед зумовлена тим, що її зміст пов'язаний із реалізацією прав, свобод і законних інтересів громадян. Якщо працівник приватної організації надає неякісну відповідь клієнтові, це здебільшого впливає на репутацію компанії або якість обслуговування. Натомість неналежна комунікація органу влади може спричинити порушення права особи на інформацію, несвоєчасне отримання адміністративної послуги, неможливість оскаржити рішення, пропуск строків або втрату довіри до державних інституцій. Закон України «Про звернення громадян» прямо пов'язує діяльність органів влади з обов'язком розглядати звернення громадян і надавати відповіді по суті порушених питань [3]. Тому комунікація в публічному секторі не є допоміжним елементом, а виступає способом практичної реалізації прав людини.

У діяльності органів публічної влади можна виокремити два основні напрями службової комунікації: внутрішню та зовнішню. Внутрішня комунікація охоплює обмін інформацією між керівниками і підлеглими, структурними підрозділами, службами управління персоналом, юридичними відділами, пресслужбами, канцеляріями, центрами надання адміністративних послуг та іншими елементами організаційної структури. Її якість визначає здатність органу влади працювати узгоджено, не дублювати функції, не втрачати документи, своєчасно виконувати доручення і формувати єдину позицію щодо питань, які становлять суспільний інтерес. Зовнішня комунікація спрямована на громадян, суб'єктів господарювання, громадські об'єднання, медіа, міжнародних партнерів та інші органи публічної влади. Вона формує публічний образ органу влади, забезпечує доступ до інформації та створює умови для участі громадськості в управлінських процесах.

Внутрішня службова комунікація має не менш важливе значення, ніж зовнішня, оскільки саме від неї залежить якість рішень, які потім отримує громадянин. Якщо структурні підрозділи органу влади обмінюються інформацією із запізненням, не мають єдиної бази документів, по-різному тлумачать нормативні приписи або не координують відповіді, то зовнішня комунікація стає суперечливою. У такій ситуації громадянин може отримати різні пояснення від різних посадових осіб, що посилює недовіру й створює враження некомпетентності органу влади. Постанова Кабінету Міністрів України № 55, якою затверджено Типову інструкцію з документування управлінської інформації в електронній формі, встановлює організаційні засади роботи з електронними документами та електронного міжвідомчого обміну [24]. Це підтверджує, що якість комунікації залежить не лише від особистої культури службовця, а й від належної організації документообігу.

Особливе місце у службовій комунікації займає взаємодія керівника з підлеглими. Керівник не лише розподіляє завдання, а й формує комунікативний стиль органу влади. Якщо управлінські доручення є нечіткими, суперечливими або не містять конкретних строків, це призводить

до неузгодженості дій, затримок і формального виконання роботи. Якщо ж керівник демонструє відкритість, аргументованість, коректність, готовність пояснювати рішення і чути професійну позицію підлеглих, це сприяє формуванню здорової організаційної культури. Закон України «Про державну службу» передбачає правила внутрішнього службового розпорядку, а також обов'язок державного службовця виконувати законні накази і доручення керівника [2]. Водночас якість виконання доручень значною мірою залежить від того, наскільки вони зрозуміло сформульовані й належно доведені до виконавців.

Зовнішня службова комунікація органів публічної влади має кілька ключових форм. Найбільш традиційною є комунікація через звернення громадян. Вона передбачає подання заяв, скарг, пропозицій, клопотань і отримання відповіді від органу влади. У цій формі особливо помітна різниця між формальним і якісним підходом. Формальна відповідь лише повідомляє, що звернення розглянуто, або цитує норму закону без пояснення її застосування. Якісна відповідь розкриває суть питання, наводить правові підстави, пояснює мотиви рішення, вказує на можливі подальші дії та порядок оскарження. Саме така комунікація відповідає змісту статті 40 Конституції України, яка гарантує право на обґрунтовану відповідь [1].

Іншою важливою формою є комунікація у сфері адміністративних послуг. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає правові засади надання таких послуг фізичним і юридичним особам [7]. У цій сфері комунікативна культура проявляється через якість консультацій, зрозумілість інформаційних карток, коректність працівників ЦНАП, доступність електронних сервісів, прозорість строків і результатів розгляду заяв. Громадянин оцінює орган влади не лише за кінцевим результатом, а й за тим, наскільки зрозумілою була процедура, чи не вимагали від нього зайвих документів, чи міг він отримати пояснення без приниження або бюрократичного тиску. Тому сфера адміністративних послуг є одним із найбільш показових індикаторів комунікативної культури публічної влади.

Окремим напрямом є комунікація через доступ до публічної інформації. Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає обов'язки розпорядників інформації щодо її оприлюднення та надання за запитами [4]. Така комунікація має свою специфіку: вона повинна бути своєчасною, повною, достовірною і юридично коректною. Якщо орган влади затримує відповідь, надає неповну інформацію або безпідставно обмежує доступ, це свідчить про проблему не лише правозастосування, а й комунікативної культури. Відкритість влади полягає не в декларативному проголошенні прозорості, а в реальній готовності надавати інформацію громадянам у зрозумілій та доступній формі.

Значну роль у сучасній діяльності органів влади відіграє комунікація з медіа та через соціальні мережі. Вона має високий рівень публічності, швидкості й ризику, оскільки будь-яке неточне повідомлення може швидко поширитися, викликати суспільний резонанс або стати об'єктом маніпуляцій. Закон України «Про медіа» визначає правові засади діяльності суб'єктів у сфері медіа [17], а в умовах розвитку цифрового середовища органи влади фактично стають постійними учасниками інформаційного простору. Комунікація через соціальні мережі потребує стислості, оперативності й зрозумілості, але водночас не може втрачати офіційної точності. Посадова особа або пресслужба органу влади повинні розуміти, що публічне повідомлення в соціальній мережі також формує офіційний образ інституції.

Специфіку службової комунікації в органах публічної влади можна узагальнити через порівняння її ключових каналів, завдань і ризиків.

У практичній діяльності найбільш проблемними є ситуації, коли один і той самий орган влади використовує різні канали без єдиної комунікаційної політики. Наприклад, на офіційному сайті може бути одна інформація, у соціальних мережах інша, а під час особистої консультації громадянин отримує третє пояснення. Така неузгодженість руйнує довіру й створює враження хаотичності управління.

Таблиця 2.1

Основні канали службової комунікації в органах публічної влади

Канал службової комунікації	Основне призначення	Типові ризики	Ознаки якісної комунікації
Звернення громадян	Реагування на заяви, скарги, пропозиції	Формальні відповіді, порушення строків, відсутність пояснення	Обґрунтованість, зрозумілість, відповідь по суті
Адміністративні послуги	Надання послуг фізичним і юридичним особам	Зайві документи, неясні процедури, черги	Простий алгоритм, чіткі строки, коректне обслуговування
Запити на публічну інформацію	Забезпечення відкритості влади	Неповна інформація, безпідставна відмова, затримка	Повнота, своєчасність, правова точність
Внутрішній документообіг	Координація роботи структурних підрозділів	Втрата документів, дублювання завдань, суперечливі доручення	Узгодженість, фіксація, контроль виконання
Офіційний вебсайт	Інформування громадян про діяльність органу	Неактуальні дані, складна навігація, відсутність оновлень	Актуальність, доступність, логічна структура
Соціальні мережі	Оперативне публічне інформування	Емоційність, неточність, політизація, маніпуляції	Стислість, достовірність, відповідальний тон
Кризові повідомлення	Інформування під час небезпеки або суспільної напруги	Паніка, суперечливість, чутки, дезінформація	Оперативність, єдність позиції, перевірені факти

Джерело: складено автором на основі [35].

Таблиця 2.1 демонструє, що службова комунікація органів публічної влади є багатоканальною. Кожен канал має власну логіку, але спільною вимогою для всіх є достовірність, зрозумілість, законність і відповідальність.

У практичній діяльності найбільш проблемними є ситуації, коли один і той самий орган влади використовує різні канали без єдиної комунікаційної політики. Наприклад, на офіційному сайті може бути одна інформація, у соціальних мережах інша, а під час особистої консультації громадянин отримує третє пояснення. Така неузгодженість руйнує довіру й створює враження хаотичності управління.

Отже, службова комунікація в діяльності органів публічної влади є офіційною, процедурною, правовою, публічною та соціально відповідальною. Вона повинна поєднувати юридичну точність із доступністю, офіційність із людяністю, швидкість із перевіреністю, а відкритість із дотриманням вимог щодо захисту персональних даних і службової інформації. Саме в цьому полягає її відмінність від інших видів професійної комунікації.

2.2. Нормативно-правові та етичні засади формування комунікативної культури в органах публічної влади

Формування комунікативної культури в органах публічної влади має не лише теоретичне, а й чітке нормативно-правове підґрунтя. Вимоги до службового спілкування випливають із Конституції України, законів про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, звернення громадян, доступ до публічної інформації, адміністративну процедуру, захист персональних даних, електронні документи, запобігання корупції та етичні правила поведінки службовців. Тому комунікативна культура не є довільним набором моральних побажань. Вона виступає частиною правового режиму публічної служби.

Конституція України є первинним джерелом ціннісних і правових засад комунікації між владою та громадянами. Стаття 3 Конституції України визначає людину, її честь і гідність найвищою соціальною цінністю [1]. Це означає, що будь-яка службова комунікація має бути підпорядкована не зручності бюрократичного апарату, а повазі до людини. Стаття 34 Конституції

України закріплює право на інформацію, а стаття 40 гарантує право на звернення й отримання обґрунтованої відповіді [1]. Ці положення формують фундаментальну модель взаємодії держави з громадянином: громадянин має право запитувати, звертатися, отримувати інформацію й очікувати змістовної відповіді, а орган влади зобов'язаний реагувати в межах закону та з повагою до гідності особи.

Закон України «Про державну службу» деталізує професійні засади поведінки державного службовця. Стаття 8 цього Закону закріплює обов'язки державного службовця, серед яких дотримання Конституції та законів України, повага до гідності людини, недопущення порушення прав і свобод, дотримання правил етичної поведінки, використання державної мови, забезпечення збереження персональних даних і надання публічної інформації в межах закону [2]. Ці обов'язки безпосередньо пов'язані з комунікативною культурою. Наприклад, повага до гідності людини реалізується через коректний стиль спілкування; використання державної мови проявляється у якості усних і письмових відповідей; збереження персональних даних визначає межі допустимого інформування; надання публічної інформації забезпечує прозорість діяльності органу влади.

Стаття 10 Закону України «Про державну службу» визначає принцип політичної неупередженості [2]. У сфері комунікації це означає, що державний службовець не повинен використовувати службове становище для демонстрації політичних симпатій, агітації, тиску на громадян або просування інтересів політичних сил. Службова комунікація має бути нейтральною, професійною й орієнтованою на закон, а не на партійну належність або політичну доцільність. Політична нейтральність є важливою умовою довіри до державної служби, адже громадянин повинен бути впевнений, що ставлення до нього не залежить від його поглядів, переконань або політичної позиції.

Посадові особи місцевого самоврядування перебувають у найближчому контакті з населенням, оскільки саме на місцевому рівні вирішуються питання

благоустрою, житлово-комунального господарства, землекористування, місцевих податків, соціальної підтримки, адміністративних послуг, громадських слухань і розвитку громади. Тому якість комунікації місцевої влади часто безпосередньо впливає на щоденне сприйняття громадянами держави в цілому. Якщо житель громади отримує зрозумілу консультацію, своєчасну відповідь і можливість бути почутим, це зміцнює довіру не лише до конкретної ради, а й до публічної влади як системи.

Закон України «Про звернення громадян» є одним із ключових актів для аналізу комунікативної культури [3]. Він визначає право громадян звертатися до органів влади із заявами, скаргами та пропозиціями. У комунікативному аспекті цей Закон встановлює не лише процедуру, а й логіку офіційного діалогу між громадянином і владою. Звернення не повинно сприйматися як формальний документ, який потрібно закрити у встановлений термін. Воно є сигналом про проблему, потребу, порушене право або суспільний інтерес. Відповідь на звернення повинна бути не шаблонною, а змістовною, обґрунтованою і пов'язаною із суттю порушеного питання.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає механізм реалізації права громадян на отримання інформації від суб'єктів владних повноважень [4]. Цей Закон формує стандарти інформаційної відкритості, що є важливою складовою комунікативної культури. Якщо орган влади приховує відкриту інформацію, затягує строки відповіді або надає неповні дані, це свідчить про низьку культуру публічної комунікації. Відкритість інформації є не проявом добровільної лояльності органу влади до громадян, а юридичним обов'язком, що випливає з демократичної природи публічного управління.

Закон України «Про адміністративну процедуру» суттєво посилює значення комунікативної культури в діяльності органів публічної влади. Стаття 4 цього Закону визначає принципи адміністративної процедури, серед яких верховенство права, законність, рівність перед законом, обґрунтованість, безсторонність, добросовісність, пропорційність, відкритість, своєчасність і ефективність [7]. Ці принципи прямо впливають на стиль і зміст комунікації.

Обґрунтованість означає, що адміністративне рішення має бути пояснене. Відкритість передбачає доступність інформації про процедуру. Добросовісність вимагає від органу влади не створювати штучних перешкод для особи. Своєчасність означає, що затягування відповіді є не лише управлінською неефективністю, а й порушенням належної комунікації.

Закон України «Про адміністративні послуги» також має значення для теми дослідження, оскільки адміністративна послуга є однією з найпоширеніших форм безпосередньої взаємодії громадянина з органом влади [7]. У цій сфері комунікативна культура проявляється у зрозумілості консультації, доступності інформаційних карток, якості роботи центрів надання адміністративних послуг, коректності працівників, можливості електронного подання документів і прозорості результату. Сервісна орієнтація публічної влади передбачає, що громадянин не повинен витрачати надмірні зусилля для розуміння процедури або пошуку необхідної інформації.

Етичні засади комунікативної культури формалізовані в Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [23]. Цей документ визначає стандарти службової поведінки, які мають забезпечувати доброчесність, повагу, коректність, неупередженість і належне виконання службових повноважень. Етичні правила важливі тому, що не кожен аспект комунікації можна врегулювати законом. Закон може визначити строк відповіді, але не завжди визначає тон, стиль, уважність, емпатію, здатність пояснити рішення людською мовою. Саме етичні стандарти заповнюють цей простір між юридичною процедурою і реальною якістю взаємодії.

Закон України «Про запобігання корупції» формує ще один важливий вимір комунікативної культури [11]. Корупція руйнує не лише законність, а й довіру до офіційної комунікації. Якщо громадянин переконаний, що рішення залежить не від закону, а від неформальних домовленостей, він сприймає офіційні пояснення як прикриття непрозорих практик. Тому доброчесність є не лише антикорупційною, а й комунікативною категорією. Вона визначає, чи

вірить суспільство словам посадових осіб, офіційним повідомленням і рішенням органів влади.

Нормативно-правові та етичні засади формування комунікативної культури можна узагальнити через систему джерел, кожне з яких закріплює окремий аспект службової комунікації.

Таблиця 2.2

Нормативно-правові та етичні засади формування комунікативної культури в органах публічної влади

Нормативне джерело	Ключова норма або принцип	Комунікативне значення
Конституція України	Гідність людини, право на інформацію, право на звернення	Визначає людину як центр публічної комунікації
Закон України «Про державну службу»	Професіоналізм, доброчесність, прозорість, етична поведінка	Формує професійний стандарт комунікації службовця
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Служіння територіальній громаді, належне виконання повноважень	Визначає комунікативну відповідальність місцевої влади перед громадою
Закон України «Про звернення громадян»	Право особи на звернення й обґрунтовану відповідь	Встановлює процедуру офіційного діалогу громадянина з владою
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Обов'язки розпорядників інформації, строки відповіді	Забезпечує відкритість і підзвітність органів влади
Закон України «Про адміністративну процедуру»	Обґрунтованість, відкритість, своєчасність, добросовісність	Перетворює управлінське рішення на зрозумілу процедуру
Загальні правила етичної поведінки	Коректність, доброчесність, повага, неупередженість	Визначають моральний стандарт службового спілкування
Закон України «Про запобігання корупції»	Доброчесність, запобігання конфлікту інтересів	Підтримує довіру до офіційних повідомлень і рішень

Джерело: складено автором на основі [2].

Таблиця 1.3 демонструє, що комунікативна культура в органах публічної влади має комплексну нормативну основу. Її регулювання не обмежується одним законом або окремим етичним кодексом. Воно формується через систему конституційних, адміністративних, інформаційних, антикорупційних,

мовних, цифрових і етичних норм. Саме така комплексність пояснює, чому комунікативна культура повинна розглядатися як обов'язковий елемент професійної компетентності службовця.

Отже, теоретичні основи формування комунікативної культури в органах публічної влади охоплюють понятійне розуміння цього явища, його функції, структурні складові та нормативно-етичне забезпечення. Комунікативна культура є не додатковою характеристикою посадової особи, а необхідною умовою ефективного, відкритого й демократичного публічного управління. Вона забезпечує зв'язок між правовою нормою та реальною людиною, між управлінським рішенням і його суспільним сприйняттям, між владними повноваженнями й довірою громадян. Без належної комунікативної культури орган публічної влади може формально виконувати функції, але не забезпечувати якісної взаємодії із суспільством, що є ключовою умовою сучасного врядування.

2.3. Вплив цифровізації на формування комунікативної культури в органах публічної влади

Цифровізація суттєво змінює характер комунікативної культури в органах публічної влади. Якщо традиційна адміністративна модель ґрунтувалася переважно на паперових документах, особистому прийомі, письмових заявах і телефонних консультаціях, то сучасна модель передбачає активне використання електронних сервісів, мобільних застосунків, електронних кабінетів, онлайн-звернень, цифрового підпису, відкритих даних, державних реєстрів і соціальних мереж. Це змінює не лише технічні канали комунікації, а й очікування громадян. Вони дедалі частіше очікують швидкої відповіді, простого інтерфейсу, мінімальної кількості документів, прозорого статусу заяви та можливості отримати послугу без фізичного відвідування установи.

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» визначає правовий статус електронного документа [13], а Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» регулює засади електронної ідентифікації та довірчих послуг [14]. Ці нормативні акти створюють правову основу для того, щоб електронна взаємодія мала таку ж юридичну значущість, як і традиційна паперова. Для комунікативної культури це означає, що посадова особа повинна відповідально ставитися до електронного повідомлення, електронного документа або цифрової процедури. Помилка в електронному сервісі, незрозуміле повідомлення системи або неправильне інформування користувача можуть мати такі самі негативні наслідки, як і помилка в паперовому документі.

Цифровізація має очевидні позитивні наслідки для комунікативної культури. По-перше, вона підвищує швидкість взаємодії. Громадянин може отримати документ, подати заяву, перевірити статус послуги або скористатися електронним сервісом без черг і відвідування установи. По-друге, цифрові сервіси зменшують простір для побутової корупції, оскільки скорочують кількість необов'язкових особистих контактів між громадянином і посадовою особою. По-третє, цифровізація підвищує прозорість, оскільки дії в електронних системах фіксуються, а громадянин отримує підтвердження подання документів або результату розгляду. По-четверте, цифрові канали дають можливість швидко поширювати інформацію серед великої кількості громадян.

Найбільш помітним прикладом цифрової трансформації публічної комунікації в Україні є застосунок «Дія». Міністерство цифрової трансформації України повідомляло, що у жовтні 2024 року застосунок «Дія» перетнув позначку 21 млн унікальних користувачів, у ньому були доступні 24 документи й понад 30 сервісів [58]. Ця статистика свідчить, що цифрові канали стали масовим способом взаємодії громадян із державою. Водночас вона показує і нові вимоги до комунікативної культури: цифрова послуга має бути

не лише юридично чинною, а й зручною, зрозумілою, стабільною, доступною та безпечною. Офіційний ресурс Мінцифри підтверджує, що цифрова трансформація є одним із ключових напрямів державної політики України (дод.А).

Цифровізація змінює роль посадової особи. Якщо раніше службовець часто був основним посередником між громадянином і процедурою, то в цифровому середовищі частина функцій автоматизується. Громадянин може самостійно подати заяву, завантажити документ, перевірити інформацію або отримати послугу. Проте це не означає зменшення значення службовця. Навпаки, його роль стає складнішою. Посадова особа повинна не лише виконувати процедуру, а й пояснювати цифровий алгоритм, допомагати користувачам, працювати з помилками системи, забезпечувати коректне наповнення інформаційних ресурсів і підтримувати довіру до електронної взаємодії.

Електронне врядування також посилює вимоги до інформаційної точності. У паперовій моделі помилка могла залишатися в межах конкретного документа або окремої комунікації. У цифровій моделі неточна інформація на порталі, в реєстрі або автоматичному повідомленні може одночасно вплинути на тисячі користувачів. Тому цифрова комунікативна культура потребує попередньої перевірки змісту, тестування сервісів, зрозумілих інструкцій, актуалізації даних і координації між органами влади. Закон України «Про публічні електронні реєстри» визначає правові та організаційні засади функціонування публічних електронних реєстрів [16], що є важливим для забезпечення достовірності даних у цифровій комунікації.

Водночас цифровізація створює нові ризики (табл 2.3). Першим ризиком є цифрове відчуження. Частина громадян не має достатніх навичок, технічних засобів або доступу до інтернету для повноцінного користування електронними послугами. Якщо орган влади повністю переносить комунікацію в онлайн-середовище, такі громадяни можуть опинитися в менш сприятливому становищі. Це особливо стосується людей старшого віку,

мешканців сільських територій, осіб з інвалідністю, соціально вразливих груп, внутрішньо переміщених осіб. Тому цифрова комунікативна культура має бути інклюзивною й не повинна замінювати всі альтернативні канали взаємодії.

Другим ризиком є втрата людського компонента комунікації. Цифровий сервіс може бути швидким і зручним, але в складних життєвих ситуаціях громадянину часто потрібне не лише технічне рішення, а й пояснення, консультація, підтримка, можливість уточнити деталі. Якщо електронна система повідомляє про відмову без зрозумілого пояснення, громадянин відчуває не ефективність, а безпорадність перед автоматизованою процедурою. Тому цифрові повідомлення мають бути написані зрозумілою мовою, містити причину рішення, правову підставу й алгоритм подальших дій.

Третім ризиком є кібербезпека та захист персональних даних. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначає правові й організаційні основи захисту національних інтересів у кіберпросторі [21]. Для органів публічної влади це означає, що цифрова комунікація повинна бути безпечною. Витік персональних даних, несанкціонований доступ до реєстрів або злам офіційних ресурсів можуть завдати значної шкоди громадянам і підірвати довіру до електронного врядування. Тому цифрова культура посадових осіб повинна включати кібергігієну, відповідальне поводження з паролями, дотримання правил доступу до систем і розуміння ризиків фішингу та інформаційних атак.

Четвертим ризиком є швидкість поширення помилкової інформації. У цифровому середовищі повідомлення органу влади миттєво поширюється через сайти, соціальні мережі, месенджери й медіа. Якщо воно неточне, емоційне або неузгоджене з іншими органами влади, його складно швидко виправити без репутаційних втрат. OECD у своїх документах щодо публічної комунікації наголошує, що стратегічна комунікація урядів має важливе значення для протидії дезінформації та зміцнення довіри [61]. Це свідчить про потребу в професійних комунікаційних підрозділах, чітких протоколах

публічних повідомлень і підготовці посадових осіб до роботи в цифровому інформаційному середовищі.

Таблиця 2.3

Вплив цифровізації на комунікативну культуру посадових осіб

Напрямок впливу цифровізації	Позитивний ефект	Потенційний ризик	Необхідна комунікативна компетентність
Електронні послуги	Швидкість і зручність отримання послуг	Нерозуміння алгоритму дій користувачем	Уміння пояснювати цифрові процедури
Електронний документообіг	Прискорення внутрішньої координації	Технічні помилки, втрата контролю за виконанням	Дисципліна роботи з електронними документами
Мобільні застосунки	Масовий доступ до державних сервісів	Цифрова нерівність окремих груп населення	Орієнтація на доступність і користувацький досвід
Відкриті дані	Підвищення прозорості влади	Неправильне трактування або застарілі дані	Інформаційна точність і регулярне оновлення
Соціальні мережі	Оперативне інформування громадян	Емоційність, дезінформація, маніпуляції	Стисла, перевірена й відповідальна публічна комунікація
Електронна ідентифікація	Юридична значущість цифрової взаємодії	Ризики безпеки та захисту персональних даних	Цифрова грамотність і кібергігієна
Онлайн-звернення	Спрощення контакту громадянина з владою	Формалізація відповіді, відсутність людського пояснення	Поєднання автоматизації з якісним змістом відповіді

Джерело: складено автором на основі [14].

Таблиця 2.3 демонструє, що цифровізація має подвійний вплив на комунікативну культуру. Вона створює нові можливості для відкритості, швидкості й зручності, але водночас породжує ризики цифрової нерівності, автоматизованого формалізму, кіберзагроз і втрати людського виміру комунікації. Тому розвиток електронного врядування повинен супроводжуватися не лише технічними інноваціями, а й підвищенням комунікативної, правової та етичної компетентності посадових осіб.

Важливо, що цифровізація змінює критерії якості комунікації. У традиційній моделі головними показниками були своєчасність відповіді,

правильність оформлення документа й коректність особистого спілкування. У цифровій моделі до них додаються зручність інтерфейсу, зрозумілість автоматичних повідомлень, наявність електронного підтвердження, прозорість статусу заяви, доступність сервісу для людей з різними потребами, захист персональних даних і можливість отримати підтримку в разі технічної проблеми. Це означає, що комунікативна культура стає міждисциплінарною: вона поєднує право, управління, етику, психологію, цифрові технології та дизайн публічних послуг.

Інтерфейс державного сервісу, повідомлення про помилку, текст електронної відмови, інструкція щодо завантаження документів або пояснення статусу заяви мають бути написані не внутрішньою бюрократичною мовою, а мовою користувача. Якщо громадянин не розуміє, що означає повідомлення системи, він однаково змушений звертатися до посадової особи або шукати сторонню допомогу. Отже, цифровізація не усуває проблему бюрократичної мови, а переносить її в електронне середовище.

Аналітично можна стверджувати, що цифровізація не автоматично підвищує комунікативну культуру. Вона лише створює інструменти, які можуть бути використані якісно або формально. Якщо орган влади просто переводить складні паперові процедури в електронну форму без спрощення, пояснення й орієнтації на користувача, цифрова трансформація не досягає своєї мети. Справжнє електронне врядування передбачає не оцифрування бюрократії, а переосмислення взаємодії держави з громадянином.

У підсумку другий розділ дає змогу визначити, що формування комунікативної культури в органах публічної влади має суперечливий характер. З одного боку, в Україні сформовано значну нормативну базу, розвиваються цифрові сервіси, зростає роль відкритих даних, електронних звернень і публічної комунікації. З іншого боку, залишаються проблеми формалізму, бюрократичної мови, нерівного рівня компетентності службовців, політизації, слабкої координації, цифрової нерівності та дезінформації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Зарубіжний досвід розвитку комунікативної культури в публічному секторі та можливості його адаптації в Україні

Розвиток комунікативної культури в органах публічної влади в Україні потребує не лише аналізу внутрішніх проблем, а й урахування зарубіжного досвіду, насамперед практик демократичних держав, у яких публічна комунікація розглядається як інструмент довіри, відкритості, залучення громадян і протидії дезінформації. У країнах із розвиненими адміністративними системами комунікація влади давно не обмежується інформуванням про вже ухвалені рішення. Вона є складовою управлінського циклу: використовується на етапі виявлення суспільних потреб, підготовки політики, обговорення альтернатив, ухвалення рішень, їх упровадження, оцінювання результатів і коригування подальших дій.

Міжнародний досвід засвідчує, що комунікативна культура органів влади формується через поєднання кількох елементів: професійної підготовки службовців, єдиних стандартів публічної комунікації, прозорості інформації, цифрових каналів взаємодії, регулярного зворотного зв'язку та інституційної відповідальності за якість діалогу з громадянами. OECD у звіті «OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward» підкреслює, що публічна комунікація урядів має використовуватися стратегічно, зокрема для підтримки відкритого урядування, зміцнення довіри, протидії дезінформації та залучення громадян до вироблення політики [60]. OECD також наголошує, що публічна комунікація є важливою для формування стійких інформаційних екосистем і реагування на поширення неправдивої інформації.

Для України особливо важливим є досвід країн, які поєднують цифровізацію, відкритість публічного управління та орієнтацію на

користувача публічних послуг. У цьому контексті показовим є досвід Естонії. Естонська модель електронного врядування ґрунтується на принципах цифрової ідентичності, інтероперабельності реєстрів, мінімізації паперових процедур і зручності для громадянина. Для України важливим є не лише технічний аспект цього досвіду, а й його комунікативний зміст: держава має вибудовувати цифрові сервіси так, щоб громадянин не був змушений багаторазово подавати однакову інформацію, шукати складні інструкції або звертатися до кількох установ для вирішення одного питання. Саме така логіка відповідає сучасній сервісній моделі публічного управління.

Україна вже має власний сильний досвід цифрової взаємодії держави з громадянами. Застосунок і портал «Дія» стали одним із найбільш відомих прикладів цифрового урядування, що змінив формат комунікації громадянина з державою. Міністерство цифрової трансформації повідомляло, що у жовтні 2024 року «Дія» мала понад 21 млн унікальних користувачів, 24 документи та понад 30 сервісів [57]. У 2025 році офіційний ресурс цифрової держави повідомляв уже про понад 23 млн користувачів «Дії», що підтверджує масовість цифрового каналу взаємодії між громадянами та державою. Ці дані дають підстави стверджувати, що Україна не лише запозичує зарубіжний досвід, а й формує власну модель цифрової комунікативної культури, яка може бути корисною для інших країн.

Водночас цифрові сервіси не повинні розглядатися як повна заміна комунікативної культури службовців. Навпаки, вони підвищують вимоги до неї. Якщо електронний сервіс побудований складно, містить незрозумілі повідомлення, не пояснює причин відмови або не дає користувачеві алгоритму подальших дій, він відтворює ті самі бюрократичні проблеми, які існували в паперовій системі. Тому адаптація зарубіжного досвіду в Україні має полягати не в механічному впровадженні цифрових інструментів, а в переорієнтації публічної комунікації на зрозумілість, доступність, передбачуваність і повагу до користувача.

Важливим для України є досвід Великої Британії щодо використання принципу простої мови в урядових комунікаціях. У британській адміністративній практиці значну увагу приділяють тому, щоб офіційна інформація була зрозумілою для громадянина без спеціальної юридичної підготовки. Такий підхід має особливе значення для України, де значна частина офіційних відповідей, інструкцій і роз'яснень досі зберігає складну бюрократичну мову. Адаптація цього досвіду може відбуватися через запровадження внутрішніх стандартів зрозумілих відповідей, перегляд шаблонів листів, підготовку службовців до написання коротких і змістовних пояснень, а також тестування інформаційних матеріалів на зрозумілість для різних груп населення.

Досвід Канади є цінним у частині інклюзивної, недискримінаційної та орієнтованої на різноманітність комунікації. У публічному секторі Канади значна увага приділяється доступності інформації для різних груп населення, зокрема для людей з інвалідністю, представників різних мовних і культурних спільнот, людей старшого віку. Для України цей досвід має практичне значення, оскільки в умовах війни, внутрішнього переміщення, демографічних змін і соціальної вразливості окремих груп органи влади повинні вміти комунікувати не з абстрактним «середнім громадянином», а з дуже різними аудиторіями. Внутрішньо переміщені особи, ветерани, члени родин військовослужбовців, люди з інвалідністю, особи похилого віку, мешканці деокупованих територій мають різні потреби в інформації, різний рівень цифрових навичок і різний досвід взаємодії з владою.

Європейський досвід розвитку електронного урядування також має важливе значення для України. Європейська Комісія в межах Digital Decade 2025 та eGovernment Benchmark оцінює розвиток електронних державних послуг через показники доступності, орієнтації на користувача, прозорості, транскордонної мобільності й використання ключових цифрових інструментів [63]. Такий підхід демонструє, що цифрова комунікація в публічному секторі оцінюється не лише за фактом наявності онлайн-послуги, а й за її якістю для

користувача. Для України це означає, що розвиток електронного врядування має супроводжуватися оцінюванням зручності сервісів, зрозумілості інструкцій, доступності для людей із різними потребами та прозорості адміністративного результату. Європейська Комісія прямо пов'язує розвиток електронного урядування з цифровою трансформацією публічних послуг у межах європейського цифрового десятиліття.

Особливу увагу в зарубіжній практиці приділено стратегічній комунікації та протидії дезінформації. OECD у документі «Good Practice Principles for Public Communication Responses to Mis- and Disinformation» підкреслює, що поширення неправдивої інформації щодо публічної політики, офіційних повідомлень і наукових даних створює значні виклики для урядів, оскільки ускладнює донесення точної інформації до всіх груп суспільства [61]. Для України ця проблема має підвищене значення через воєнні умови, активні інформаційні операції, поширення чуток у соціальних мережах і потребу в швидкому реагуванні органів влади. OECD акцентує увагу на тому, що уряди повинні інституціоналізувати реагування на дезінформацію через офіційні документи, навчання, оцінювання та міжвідомчу координацію.

Адаптація зарубіжного досвіду в Україні потребує врахування національного контексту (табл. 3.1). Українська система публічного управління функціонує в умовах воєнного стану, високого суспільного навантаження, безпекових ризиків, масштабної цифровізації та євроінтеграційних змін. Тому не всі зарубіжні практики можуть бути перенесені прямо. Наприклад, інструменти громадських консультацій, які ефективно працюють у стабільних демократичних системах, в Україні мають адаптуватися до умов безпеки, переміщення населення, руйнування інфраструктури, різного рівня доступу до інтернету та психологічної втоми суспільства. Водночас загальні принципи залишаються універсальними: зрозумілість, прозорість, інклюзивність, своєчасність, доказовість і відповідальність.

Таблиця 3.1

**Зарубіжний досвід розвитку комунікативної культури та
можливості його адаптації в Україні**

Зарубіжна практика	Основний зміст	Можливість адаптації в Україні	Очікуваний результат
Естонська модель електронного врядування	Цифрова ідентичність, інтегровані реєстри, мінімізація паперових процедур	Розвиток інтероперабельності реєстрів і спрощення цифрових послуг	Зменшення бюрократичного навантаження на громадян
Британський підхід простої мови	Використання зрозумілих офіційних текстів і сервісних інструкцій	Перегляд шаблонів відповідей, інструкцій і повідомлень органів влади	Підвищення зрозумілості рішень і процедур
Канадська інклюзивна комунікація	Адаптація інформації для різних груп населення	Розроблення спеціальних форматів комунікації для ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю	Зростання доступності публічної інформації
Підходи OECD до стратегічної комунікації	Комунікація як інструмент довіри, відкритості й протидії дезінформації	Створення комунікаційних стратегій та протоколів кризового інформування	Підвищення стійкості органів влади до інформаційних загроз
Європейські стандарти eGovernment	Оцінювання електронних послуг за доступністю, прозорістю та орієнтацією на користувача	Впровадження користувацького тестування державних цифрових сервісів	Підвищення якості електронного врядування

Джерело: складено автором на основі [60].

Таблиця 3.1 демонструє, що для України найбільш цінними є ті зарубіжні практики, які поєднують інституційну сталість, орієнтацію на громадянина, цифрову зручність і захист від інформаційних ризиків. Адаптація такого досвіду не повинна обмежуватися формальним копіюванням окремих інструментів. Вона має передбачати зміну самої логіки публічної комунікації: від бюрократичного інформування до діалогу, від складної мови до зрозумілого пояснення, від закритості до відкритості, від реактивного реагування до стратегічного планування.

3.2. Напрями підвищення рівня комунікативної культури державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування

Підвищення рівня комунікативної культури державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування має здійснюватися системно. Окремі тренінги з ділового мовлення або етики не можуть забезпечити сталий результат, якщо вони не пов'язані з професійним навчанням, посадовими інструкціями, оцінюванням службової діяльності, внутрішніми стандартами комунікації та відповідальністю керівників. Комунікативна культура повинна бути інтегрована в управління персоналом, документообіг, цифрову трансформацію, антикорупційну політику, роботу зі зверненнями та стратегічні комунікації органу влади.

Першим напрямом є системне професійне навчання службовців. Закон України «Про державну службу» у статті 48 передбачає, що державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно, а підвищення кваліфікації має здійснюватися не рідше одного разу на три роки [2]. Це положення дає нормативну основу для включення комунікативної культури до програм підвищення кваліфікації. Навчання має охоплювати не лише загальні правила спілкування, а й практичні навички: написання зрозумілих відповідей, роботу зі складними зверненнями, кризову комунікацію, публічні виступи, взаємодію з медіа, комунікацію з вразливими групами, цифрове листування та етичну поведінку в онлайн-середовищі.

Наступним напрямом є формування культури зрозумілої та доступної комунікації. Службовець повинен уміти пояснювати складні юридичні й адміністративні питання просто, але без втрати точності. Особливо це стосується відповідей на звернення, інформаційних карток адміністративних послуг, повідомлень на офіційних сайтах, текстів у соціальних мережах, електронних повідомлень і рішень про відмову. Зрозуміла мова не означає спрощення змісту до побутового рівня. Вона означає структурованість, логічність, відсутність зайвого канцеляриту, пояснення правових підстав і

конкретний алгоритм подальших дій. Наприклад, відповідь органу влади повинна містити не лише фразу про відмову «відповідно до чинного законодавства», а й пояснення, яка саме норма застосована, чому вона застосована до конкретної ситуації, що може зробити особа далі та в якому порядку вона може оскаржити рішення.

Третім напрямом є включення комунікативних компетентностей до посадових інструкцій і механізмів оцінювання службової діяльності. У сучасній практиці якість комунікації часто трактується як особиста характеристика службовця, а не як професійна компетентність, необхідна для належного виконання посадових функцій. Водночас такий підхід є недостатньо ефективним в умовах зростання ролі комунікації у діяльності органів публічної влади. Якщо посадова особа систематично надає незрозумілі відповіді, порушує строки, спілкується грубо або не володіє цифровими каналами взаємодії, це повинно впливати на оцінювання її професійної діяльності. Постанова Кабінету Міністрів України № 640, якою затверджено порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, створює організаційну основу для оцінювання результативності службової діяльності [30]. До таких критеріїв доцільно включати показники якості комунікації: кількість обґрунтованих скарг, своєчасність відповідей, якість роботи зі зверненнями, доступність пояснень, участь у комунікаційних заходах і дотримання етичних стандартів.

Четвертим напрямом є етична підготовка фахівців. Загальні правила етичної поведінки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування визначають базові вимоги до службової поведінки [23]. Однак сам факт наявності етичного документа не гарантує належної поведінки. Етичні стандарти повинні стати практичним інструментом щоденної роботи. Для цього необхідні навчання на основі реальних ситуацій, аналіз конфліктів, розбір типових помилок у спілкуванні, обговорення меж допустимої поведінки в соціальних мережах, формування навичок недискримінаційної комунікації. Особливу увагу варто приділяти спілкуванню з особами, які

перебувають у складних життєвих обставинах, оскільки саме в таких ситуаціях етична зрілість службовця проявляється найвиразніше.

П'ятим напрямом є підвищення цифрової компетентності службовців. Розвиток електронного врядування потребує, щоб посадові особи впевнено працювали з електронними документами, цифровим підписом, реєстрами, електронною поштою, онлайн-зверненнями, державними порталами й інструментами кібербезпеки. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 167-р схвалило Концепцію розвитку цифрових компетентностей та затвердило план заходів з її реалізації [27]. У контексті комунікативної культури це означає, що цифрова грамотність не є суто технічною навичкою. Вона впливає на здатність службовця швидко, безпечно й зрозуміло взаємодіяти з громадянами в електронному середовищі.

Шостим напрямом є інституційне закріплення комунікаційних стандартів. Кожен орган публічної влади повинен мати внутрішні правила комунікації: порядок підготовки відповідей на звернення, вимоги до офіційних листів, правила публікації інформації на вебсайті, порядок реагування на запити медіа, протоколи кризової комунікації, правила ведення соціальних мереж, стандарти оновлення інформації, вимоги до доступності повідомлень. Без таких стандартів якість комунікації залежить від конкретних працівників і може істотно відрізнятися навіть у межах одного органу влади. Інституційні стандарти забезпечують єдність підходу й зменшують ризик хаотичних або суперечливих повідомлень.

Сьомим напрямом є підвищення комунікативної відповідальності керівників. Керівник формує не лише адміністративні рішення, а й стиль взаємодії в органі влади. Якщо керівник використовує авторитарний, закритий або принизливий стиль внутрішньої комунікації, це відтворюється на рівні спілкування службовців із громадянами. Якщо керівник підтримує відкритість, пояснює рішення, забезпечує зворотний зв'язок і вимагає коректності, це поступово формує належну організаційну культуру. Тому підготовка керівників повинна включати лідерську комунікацію, управління

конфліктами, антикризове інформування, стратегічні комунікації та роботу з репутаційними ризиками.

Восьмим напрямом є розвиток моніторингу якості комунікації. Органи влади повинні регулярно аналізувати якість своєї взаємодії з громадянами. Такий моніторинг може включати аналіз звернень і скарг, оцінювання строків відповідей, перевірку зрозумілості офіційних листів, аудит сайтів, аналіз активності в соціальних мережах, опитування отримувачів адміністративних послуг, оцінювання роботи контакт-центрів і гарячих ліній. Без моніторингу орган влади не може об'єктивно знати, які саме комунікативні проблеми є найгострішими (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Напрями підвищення рівня комунікативної культури службовців
органів публічної влади**

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат	Інструмент упровадження
Професійне навчання	Курси з публічної, кризової, цифрової та етичної комунікації	Підвищення професійної компетентності службовців	Програми підвищення кваліфікації
Зрозуміла мова	Перегляд шаблонів листів, рішень, інструкцій	Зменшення повторних звернень і скарг	Внутрішні стандарты офіційних текстів
Оцінювання комунікації	Включення якості комунікації до службового оцінювання	Персональна відповідальність за взаємодію з громадянами	КРІ та оцінювання результатів діяльності
Етична підготовка	Навчання на основі практичних ситуацій і конфліктів	Коректність, недискримінаційність, повага	Тренінги, кейси, етичні семінари
Цифрова компетентність	Навчання роботі з електронними сервісами й кібербезпекою	Якісна електронна взаємодія	Програми цифрових компетентностей
Комунікаційні стандарты	Єдині правила відповідей, сайтів, соцмереж, медіа	Узгодженість повідомлень органу влади	Внутрішні регламенти та інструкції
Моніторинг якості	Аналіз скарг, опитувань, строків, сайтів і соцмереж	Виявлення проблем і коригування практик	Аудит комунікації та зворотний зв'язок

Джерело: складено автором на основі [31].

Таблиця 3.2 показує, що підвищення комунікативної культури потребує не одного, а кількох взаємопов'язаних управлінських рішень. Навчання без оцінювання не створює достатньої мотивації. Оцінювання без стандартів стає суб'єктивним. Стандарти без моніторингу можуть залишитися формальними. Цифровізація без зрозумілої мови відтворює бюрократичні бар'єри в електронному середовищі. Тому ефективним є лише комплексний підхід, у якому кожен напрям підсилює інші (дод.В).

Окремо потрібно підкреслити значення комунікативної культури посадових осіб місцевого самоврядування. Саме місцевий рівень часто є найближчим до громадянина. Жителі громад звертаються до місцевої влади з питань землі, соціальної допомоги, благоустрою, житлово-комунальних послуг, місцевих програм, адміністративних послуг, громадських слухань і розподілу бюджетних коштів. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає правові засади організації та діяльності місцевого самоврядування [8]. Від комунікативної культури місцевої влади залежить не лише якість окремих послуг, а й рівень участі населення в житті громади. Якщо місцева влада пояснює рішення, проводить консультації, публікує доступну інформацію, реагує на звернення і визнає проблеми, громада стає більш залученою. Якщо комунікація закрита й формальна, громадяни відчужуються від місцевого управління.

Підвищення комунікативної культури має бути пов'язане з реформою державного управління. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 831-р «Деякі питання реформування державного управління України» визначає напрями вдосконалення системи державного управління [32]. Хоча реформа часто асоціюється з процедурами, структурою органів і кадровою політикою, її результат неможливий без зміни якості комунікації. Ефективне врядування передбачає, що органи влади здатні не лише ухвалювати рішення, а й пояснювати їх, залучати громадян, працювати з критикою, реагувати на суспільні потреби та забезпечувати прозорість.

3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю

Практичне вдосконалення комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю повинно ґрунтуватися на трьох принципах: законність, зрозумілість і людяність. Законність означає, що будь-яке повідомлення органу влади має відповідати нормативним вимогам, не порушувати прав людини, строків, процедур і правил доступу до інформації. Зрозумілість означає, що громадянин повинен мати можливість реально сприйняти зміст рішення, послуги чи процедури. Людяність означає, що комунікація має враховувати ситуацію особи, її потреби, емоційний стан і можливості доступу до інформації. Поєднання цих принципів дає змогу перейти від формального інформування до якісної публічної взаємодії.

Першою практичною рекомендацією є запровадження стандарту відповіді на звернення громадян. Такий стандарт повинен містити обов'язкову структуру відповіді: короткий виклад суті звернення, встановлені фактичні обставини, правову підставу, мотиви рішення, чіткий результат розгляду, можливі подальші дії особи та порядок оскарження. Це дозволить уникнути шаблонних відписок і зробить відповіді більш змістовними. Закон України «Про звернення громадян» передбачає право особи на розгляд звернення [3], але якість цього розгляду залежить від практики органу влади. Стандарт відповіді повинен забезпечити, щоб громадянин отримував не лише формальний лист, а зрозуміле пояснення.

Другою рекомендацією є запровадження політики зрозумілої мови в органах публічної влади. Вона має охоплювати перегляд шаблонів офіційних листів, інформаційних карток адміністративних послуг, текстів на вебсайтах, електронних повідомлень, інструкцій і публічних оголошень. Основними вимогами повинні бути: короткі речення, логічна структура, пояснення складних термінів, мінімізація канцеляризмів, конкретність і орієнтація на дію. Наприклад, замість загальної фрази «Ваше звернення розглянуто відповідно до чинного законодавства» відповідь має пояснювати, які факти

перевірено, яка норма застосована і що саме може зробити громадянин (дод.Д).

Третьою рекомендацією є створення комунікаційної стратегії кожного органу влади. Така стратегія повинна визначати цільові аудиторії, основні канали комунікації, відповідальних осіб, порядок погодження офіційних повідомлень, принципи роботи із соціальними мережами, правила комунікації з медіа, механізми реагування на кризові ситуації та способи отримання зворотного зв'язку. Без стратегії комунікація часто є фрагментарною: різні підрозділи повідомляють різну інформацію, сайт оновлюється нерегулярно, соціальні мережі ведуться ситуативно, а кризові повідомлення готуються без попередніх протоколів. Стратегія дозволяє перейти від реактивної комунікації до системної.

Четвертою рекомендацією є посилення консультацій із громадськістю. Постанова Кабінету Міністрів України № 996 визначає механізми участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики [25]. Проте на практиці консультації нерідко мають формальний характер, коли проекти рішень оприлюднюються без реального діалогу або пропозиції громадян не аналізуються належним чином. Ефективні консультації повинні включати попереднє інформування, доступну мову матеріалів, реальні строки для подання пропозицій, публічне пояснення врахованих і відхилених зауважень. Це особливо важливо для місцевого самоврядування, де рішення щодо бюджету, землі, благоустрою, транспорту чи соціальних послуг безпосередньо впливають на повсякденне життя людей.

П'ятою рекомендацією є розвиток інклюзивної комунікації. Органи влади повинні забезпечувати доступність інформації для людей з інвалідністю, людей старшого віку, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб із низьким рівнем цифрової грамотності, жителів сільських територій. Це означає, що інформація має бути доступною не лише онлайн, а й через альтернативні канали: особисті консультації, телефонні лінії, друковані матеріали, Центри надання адміністративних послуг, мобільні адміністративні

сервіси, виїзні прийоми. Інклюзивна комунікація також передбачає адаптацію сайтів для людей із порушеннями зору, використання зрозумілих інструкцій, уникнення надмірно складної термінології та можливість отримати допомогу при користуванні електронними сервісами.

Шостою рекомендацією є професіоналізація роботи органів влади в соціальних мережах. Соціальні мережі не повинні бути лише каналом репостів або формальних повідомлень. Вони мають виконувати функцію швидкого інформування, пояснення рішень, відповіді на типові запитання, спростування фейків, попередження про ризики та підтримки зв'язку з громадянами. Водночас офіційні сторінки органів влади повинні мати правила модерування, перевірки інформації, узгодження повідомлень і реагування на критику. Емоційні, політизовані або неперевірені повідомлення з офіційних сторінок можуть завдати серйозної репутаційної шкоди.

Сьомою рекомендацією є створення протоколів кризової комунікації. В умовах війни, обстрілів, евакуації, відключень електроенергії, техногенних аварій, епідеміологічних ризиків або інформаційних атак орган влади повинен мати заздалегідь визначений порядок дій: хто готує повідомлення, хто його погоджує, які канали використовуються, як часто оновлюється інформація, як координуються повідомлення з іншими органами, які дані не можуть бути оприлюднені з міркувань безпеки. OECD у принципах реагування на дезінформацію акцентує увагу на важливості своєчасної, точної, відкритої та скоординованої комунікації урядів [61]. У воєнних умовах для України це має не лише управлінське, а й безпекове значення.

Восьмою рекомендацією є регулярний аудит комунікації органу влади. Такий аудит повинен охоплювати аналіз сайту, соціальних мереж, відповідей на звернення, запитів на публічну інформацію, інформаційних матеріалів, якості консультацій і скарг громадян. Результати аудиту мають використовуватися для оновлення шаблонів документів, навчання службовців, зміни внутрішніх процедур і коригування комунікаційної стратегії. Без регулярного аналізу орган влади може не помічати, що його сайт

неактуальний, відповіді незрозумілі, а громадяни масово ставлять одні й ті самі питання через відсутність чітких інструкцій.

Дев'ятою рекомендацією є використання даних зворотного зв'язку. Після отримання адміністративної послуги або відповіді на звернення громадянин може оцінити якість комунікації за кількома простими критеріями: чи була інформація зрозумілою, чи дотримано строків, чи була посадова особа коректною, чи зрозумілий подальший порядок дій. Такі оцінки не повинні залишатися формальністю. Їх необхідно аналізувати, групувати за проблемами, використовувати для управлінських рішень. Якщо більшість скарг стосується незрозумілих відповідей, потрібно змінювати шаблони. Якщо громадяни скаржаться на грубість окремих працівників, потрібне службове реагування й навчання. Якщо проблема в цифровому сервісі, необхідно змінювати інтерфейс або інструкції.

Десятою рекомендацією є посилення персональної та інституційної відповідальності за якість комунікації. Персональна відповідальність означає, що службовець повинен усвідомлювати наслідки неналежного спілкування, порушення строків, грубого тону або надання неповної інформації. Інституційна відповідальність означає, що орган влади не може перекладати всі проблеми на окремого працівника, якщо відсутні стандарти, навчання, технічні ресурси й внутрішня координація. Ефективна система відповідальності повинна поєднувати дисциплінарні механізми, професійне навчання, управлінський контроль і регулярне вдосконалення процедур.

Практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю доцільно узагальнити в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 відображає практичну логіку вдосконалення комунікативної взаємодії: кожна проблема потребує не загального заклику, а конкретного управлінського рішення. Комунікативна культура не може покращитися лише через вимогу «бути ввічливими». Вона потребує стандартів, процедур, навчання, оцінювання, цифрових інструментів, контролю якості та реального зворотного зв'язку.

Таблиця 3.3

**Практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікативної
взаємодії органів публічної влади з громадськістю**

Проблема комунікації	Практичне рішення	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Формальні відповіді на звернення	Стандарт змістовної відповіді	Єдиний шаблон із блоками: суть, факти, норма, рішення, подальші дії	Зменшення повторних звернень і скарг
Бюрократична мова	Політика зрозумілої мови	Перегляд листів, інструкцій, сайтів, електронних повідомлень	Підвищення доступності інформації
Несистемна публічна комунікація	Комунікаційна стратегія органу	Визначення аудиторій, каналів, відповідальних осіб і процедур	Узгодженість повідомлень
Формальні консультації	Реальний діалог із громадськістю	Публічне пояснення врахованих і відхилених пропозицій	Зростання участі громадян
Цифрова нерівність	Інклюзивна багатоканальна комунікація	Онлайн і офлайн канали, телефонні консультації, підтримка в ЦНАП	Доступність для різних груп населення
Дезінформація та чутки	Протоколи кризової комунікації	Швидкі перевірені повідомлення, координація між органами	Зменшення паніки й маніпуляцій
Відсутність оцінки якості	Регулярний аудит комунікації	Аналіз звернень, сайтів, соцмереж, опитувань	Виявлення і виправлення системних недоліків
Низька відповідальність	Персональна та інституційна відповідальність	Оцінювання, навчання, контроль, дисциплінарні механізми	Підвищення професійності службовців

Джерело: складено автором на основі [25].

Окремим практичним аспектом є вдосконалення цифрової комунікації. Державні цифрові сервіси повинні будуватися з урахуванням користувацького досвіду. Для цього необхідно тестувати електронні послуги на різних групах громадян, перевіряти зрозумілість повідомлень про помилки, забезпечувати

доступність інструкцій, створювати підтримку для користувачів і регулярно оновлювати інформацію. Якщо цифровий сервіс не пояснює громадянину, що відбулося, чому послугу не надано або які дії потрібно виконати далі, він не забезпечує повноцінної комунікації. Тому цифрова трансформація має оцінюватися не лише за кількістю послуг, а й за якістю взаємодії.

Вдосконалення комунікативної культури також повинно враховувати воєнний і післявоєнний контекст України. Органи влади дедалі частіше працюють із людьми, які мають травматичний досвід, втратили житло, перемістилися з окупованих територій, повернулися з військової служби або втратили близьких. У таких умовах комунікація не може бути лише процедурною. Вона повинна бути чутливою, коректною, точною і водночас емоційно стриманою. Посадова особа не має замінювати психолога, але вона повинна розуміти, що різкий тон, байдужість або складна бюрократична мова можуть посилити недовіру й напругу.

Загалом удосконалення комунікативної культури в органах публічної влади потребує переходу від інтуїтивної та персоналізованої комунікації до інституційно організованої системи. У такій системі кожен службовець розуміє стандарти спілкування, кожен орган влади має комунікаційну стратегію, громадянин отримує зрозумілу інформацію, цифрові сервіси є доступними, а якість взаємодії регулярно оцінюється. Саме така модель відповідає сучасному розумінню демократичного, відкритого й сервісно орієнтованого публічного управління.

Узагальнюючи, варто підкреслити, що шляхи вдосконалення формування комунікативної культури в органах публічної влади мають поєднувати зарубіжний досвід, національні правові вимоги, цифрову трансформацію та реальні потреби громадян. Зарубіжний досвід демонструє значення простої мови, інклюзивності, стратегічної комунікації, протидії дезінформації та орієнтації на користувача. Український контекст вимагає адаптації цих підходів до умов війни, децентралізації, євроінтеграції та швидкої цифровізації. Підвищення рівня комунікативної культури службовців

повинно здійснюватися через навчання, стандарти, оцінювання, етику, цифрові компетентності й моніторинг. Практичні рекомендації мають бути спрямовані на те, щоб органи влади не лише повідомляли інформацію, а й пояснювали, слухали, реагували, визнавали проблеми та будували стійку довіру з громадянами.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що комунікативна культура в органах публічної влади є не допоміжною характеристикою службової діяльності, а важливою умовою ефективного, відкритого й демократичного публічного управління. Вона охоплює здатність посадових осіб діяти відповідно до права, етичних стандартів, принципів професіоналізму, прозорості, політичної неупередженості та поваги до людської гідності. Комунікативна культура проявляється у змісті офіційних відповідей, якості консультацій, стилі спілкування, доступності інформації, роботі з електронними сервісами, публічних повідомленнях і здатності органу влади підтримувати зворотний зв'язок із громадянами.

1. У результаті дослідження розкрито сутність поняття комунікативної культури та визначено її роль у системі публічного управління. Встановлено, що комунікативна культура є складним багатокомпонентним явищем, яке поєднує сукупність професійних знань, мовленнєвих умінь, етичних принципів, правових норм, психологічних якостей і цифрових компетентностей, необхідних для ефективної взаємодії органів публічної влади з громадянами. З'ясовано, що в сучасних умовах комунікативна культура виходить за межі традиційного розуміння культури спілкування та виступає важливим чинником забезпечення відкритості, прозорості й підзвітності влади. Доведено, що саме через комунікацію реалізуються принципи демократичного врядування, забезпечується доступ громадян до інформації, формується довіра до державних інституцій та створюються умови для участі громадськості у процесах прийняття управлінських рішень. Визначено, що низький рівень комунікативної культури негативно впливає на якість надання публічних послуг, знижує ефективність управлінської діяльності та посилює соціальну дистанцію між владою і суспільством. Отже, комунікативна культура є одним із ключових критеріїв ефективності

функціонування органів публічної влади та важливою передумовою формування сучасної сервісної держави.

2. Визначено основні складові комунікативної культури службовців органів публічної влади та розкрито їх зміст. Установлено, що структура комунікативної культури охоплює мовну, етичну, правову, інформаційну, психологічну, організаційну, цифрову та антикризову складові. Доведено, що мовна культура забезпечує грамотність, точність і зрозумілість службової комунікації, етична - сприяє формуванню довірливих відносин між владою та громадянами, а правова - гарантує дотримання законодавства під час інформаційної взаємодії. Водночас інформаційна складова забезпечує достовірність і повноту інформації, психологічна сприяє конструктивному вирішенню конфліктних ситуацій, а організаційна визначає ефективність внутрішніх комунікаційних процесів. Особливого значення в сучасних умовах набувають цифрова та антикризова складові, що забезпечують якісну взаємодію в умовах цифровізації та реагування на кризові виклики. Встановлено, що ефективна комунікативна діяльність можлива лише за умови комплексного розвитку всіх зазначених компонентів, оскільки вони взаємодіють між собою та взаємно доповнюють один одного. Таким чином, комунікативна культура службовця є багатовимірною професійною компетентністю, яка формується в процесі професійного розвитку та практичної діяльності.

3. Проаналізовано нормативно-правові та етичні засади формування комунікативної культури в органах публічної влади. Дослідження показало, що правове регулювання комунікаційної діяльності ґрунтується на положеннях Конституції України, законів України «Про державну службу», «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», «Про захист персональних даних» та інших нормативно-правових актів. Встановлено, що законодавство визначає основні принципи взаємодії влади з громадянами, серед яких відкритість, законність, прозорість, професіоналізм, доступність інформації та дотримання прав людини.

Водночас важливу роль у формуванні комунікативної культури відіграють етичні стандарти державної служби, які регламентують поведінку посадових осіб та встановлюють вимоги щодо доброчесності, неупередженості, політичної нейтральності, толерантності та поваги до людської гідності. З'ясовано, що нормативно-правові та етичні засади створюють фундамент для професійної комунікації, однак ефективність їх реалізації значною мірою залежить від рівня підготовки службовців та організаційної культури конкретного органу влади. Отже, формування високої комунікативної культури потребує не лише наявності відповідної нормативної бази, а й її практичного впровадження у щоденну діяльність органів публічної влади.

4. Охарактеризовано специфіку службової комунікації в органах публічної влади. Встановлено, що службова комунікація має публічно-правовий характер та безпосередньо пов'язана з реалізацією владних повноважень і забезпеченням прав громадян. На відміну від комунікації у приватному секторі, вона здійснюється в умовах підвищеної відповідальності та регламентується законодавчими вимогами щодо достовірності, обґрунтованості та своєчасності інформації. Визначено, що службова комунікація включає внутрішню взаємодію між структурними підрозділами та зовнішню взаємодію з громадянами, громадськими організаціями, засобами масової інформації та іншими суб'єктами суспільних відносин. Доведено, що якість службової комунікації безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів, швидкість прийняття рішень, рівень громадської довіри та репутацію органу влади. Водночас сучасні умови розвитку електронного врядування, цифрових платформ і соціальних мереж розширюють можливості комунікації, але водночас висувають нові вимоги до професійної підготовки службовців. Отже, специфіка службової комунікації визначається її суспільною значущістю, правовою регламентованістю та орієнтацією на забезпечення ефективної взаємодії держави і громадян.

5. Здійснено аналіз світової практики розвитку комунікативної культури в публічному секторі та визначено можливості її використання в

Україні. Встановлено, що у країнах Європейського Союзу, Великій Британії, Канаді, США та інших демократичних державах комунікація розглядається як стратегічний інструмент публічного управління. Виявлено, що основними характеристиками зарубіжних моделей є відкритість діяльності органів влади, активне залучення громадян до вироблення політики, використання цифрових технологій, розвиток електронних сервісів та систематичне підвищення комунікативних компетентностей службовців. Особлива увага приділяється стратегічним комунікаціям, кризовому інформуванню, боротьбі з дезінформацією та забезпеченню прозорості управлінських процесів. Аналіз рекомендацій OECD дозволив зробити висновок про необхідність переходу від одностороннього інформування громадян до постійного двостороннього діалогу між владою та суспільством. Доведено, що адаптація міжнародного досвіду може сприяти модернізації системи публічного управління України, підвищенню якості комунікаційної політики та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

6. Запропоновано напрями підвищення рівня комунікативної культури державних службовців і практичні рекомендації щодо вдосконалення взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Обґрунтовано необхідність запровадження системного підходу до розвитку комунікативних компетентностей шляхом удосконалення програм професійного навчання та підвищення кваліфікації службовців. Визначено доцільність впровадження спеціалізованих тренінгів із публічної комунікації, медіаграмотності, кризових комунікацій, роботи із соціальними мережами та цифровими сервісами. Запропоновано розроблення внутрішніх стандартів службової комунікації, регулярне оцінювання рівня комунікативної культури персоналу та включення відповідних компетентностей до системи оцінювання службової діяльності. Встановлено необхідність розширення електронних каналів взаємодії з громадянами, удосконалення механізмів громадських консультацій, підвищення доступності інформації та забезпечення якісного зворотного зв'язку. Також доведено доцільність розвитку антикризової

комунікації в умовах воєнного стану, інформаційних загроз та цифрової трансформації суспільства (дод.Е). Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади, зміцненню партнерських відносин між державою і громадянами, підвищенню довіри до влади та подальшому розвитку демократичного врядування в Україні.

Отже, формування комунікативної культури має здійснюватися системно, на рівні окремого службовця, органу влади та всієї системи публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 29.04.2026).
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 29.04.2026).
3. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 29.04.2026).
4. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> (дата звернення: 29.04.2026).
5. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2657-12> (дата звернення: 29.04.2026).
6. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20> (дата звернення: 29.04.2026).
7. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17> (дата звернення: 29.04.2026).
8. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 29.04.2026).

9. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/794-18> (дата звернення: 29.04.2026).
10. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3166-17> (дата звернення: 29.04.2026).
11. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 29.04.2026).
12. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17> (дата звернення: 29.04.2026).
13. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15> (дата звернення: 29.04.2026).
14. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19> (дата звернення: 29.04.2026).
15. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2807-20> (дата звернення: 29.04.2026).
16. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1907-20> (дата звернення: 29.04.2026).

17. Про медіа : Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2849-20> (дата звернення: 29.04.2026).

18. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2704-19> (дата звернення: 29.04.2026).

19. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19> (дата звернення: 29.04.2026).

20. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 29.04.2026).

21. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2163-19> (дата звернення: 29.04.2026).

22. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19> (дата звернення: 29.04.2026).

23. 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 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16> (дата звернення: 29.04.2026).

24. Про затвердження Типової інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну : постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55 // База даних

«Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/55-2018-%D0%BF> (дата звернення: 29.04.2026).

25. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-2010-%D0%BF> (дата звернення: 29.04.2026).

26. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/649-2017-%D1%80> (дата звернення: 29.04.2026).

27. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-%D1%80> (дата звернення: 29.04.2026).

28. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/500-2014-%D0%BF> (дата звернення: 29.04.2026).

29. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-%D0%BF> (дата звернення: 29.04.2026).

30. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF> (дата звернення: 29.04.2026).

31. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 29.04.2026).

32. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 29.04.2026).

33. Омельчук А. І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 8. С. 32-36.

34. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168. С. 35-168.

35. Бондар Г. Л. Комунікативна політика в діяльності державного службовця : навчальний посібник. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. С. 34-36.

36. Малімон В. І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. С. 34-37.

37. Шарий В. І. Публічна комунікація : навчальний посібник. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020. 330. С. 34-39.

38. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні: навчальний посібник. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. С. 35-39.

39. Васиньова Н. С. Комунікації та етика в публічному управлінні : навчальний посібник. Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. С. 23-30.

40. Литвинова Л. В. Комунікативна компетентність державних службовців: соціально-психологічний аспект // Державне управління: теорія та практика. 2014. № 1. С. 40-45.
41. Корнута Л. М. Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців // Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право. 2024. С. 1-3.
42. Євсюков О. П. Комунікативна компетентність державного службовця // Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 1. С. 2-4.
43. Дрешпак В. М. Методологічні підходи до вивчення комунікативної культури державного службовця // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30(69). № 6. С. 34-43.
44. Литвинова Л. В. Комунікативна культура органів публічного управління: соціально-психологічний аспект // Публічне управління і адміністрування в Україні. 2018. № 4. С. 2-6.
45. Руденко І. С. Рівні комунікації в системі публічного управління // Modernization of Science and its Influence on Global Processes. 2024. URL: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/68> (дата звернення: 29.04.2026).
46. Литвинова Л. В. Інтегративна модель комунікативної культури державного службовця // Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2020. С. 2-10.
47. Романенко Є.О. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навчально-методичні матеріали. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. С. 1-3.
48. Кошова С. П. Комунікації в публічному управлінні : навчально-методичний посібник. Київ : НУОЗ України імені П. Л. Шупика, 2021. URL: https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka2/07_01_21-7.pdf (дата звернення: 29.04.2026).

49. Антонова Л. В. Механізми публічного управління в умовах ефективного врядування // Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 1. С. 11-15.

50. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України: монографія. Київ: НАДУ, 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/347906870_STRATEGICNI_KOMUNIKACII_U_SISTEMI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_UKRAINI (дата звернення: 29.04.2026).

51. Development of Communicative Competence of Public Servants // Scientific Space. URL: <https://scispace.com/pdf/development-of-communicative-competence-of-public-servants-ceutr9j.pdf> (дата звернення: 29.04.2026).

52. Копейка В. Удосконалення механізмів електронного урядування в Україні : кваліфікаційна робота. Харків : Український державний університет залізничного транспорту, 2025. 22 с.

53. Юрчик А. Аналізування рівня раціональності цифрової трансформації систем управління в Україні // Економіка та суспільство. 2025. с. 8.

54. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 29.04.2026).

55. Національне агентство України з питань державної служби. Про затвердження Змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ від 20.08.2025 № 116-25. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-zmin-do-zahalnykh-pravyl-etychnoi-povedinky-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia> (дата звернення: 29.04.2026).

56. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 29.04.2026).

57. Міністерство цифрової трансформації України. 21 млн українців користуються Дією. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/21-mln-ukraintsiv-koristuyutsya-dieyu> (дата звернення: 29.04.2026).

58. Міністерство цифрової трансформації України. Від ШІ-асистента в Дії до супутникового зв'язку та оборонних технологій: підсумки Мінцифри у 2025 році. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/vid-shi-asystenta-v-diyi-do-suputnykovoho-zv'язku-ta-oboronnykh-tekhnologiy-pidsumky-mintsyfry-u-2025-rotsi> (дата звернення: 29.04.2026).

59. Центр Разумкова. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, оцінка проблем, що існують в українському суспільстві. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-otsinka-problem-shcho-ismuiut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r> (дата звернення: 29.04.2026).

60. OECD. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-report-on-public-communication_22f8031c-en.html (дата звернення: 29.04.2026).

61. OECD. Good Practice Principles for Public Communication Responses to Mis- and Disinformation. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/good-practice-principles-for-public-communication-responses-to-mis-and-disinformation_6d141b44-en.html (дата звернення: 29.04.2026).

62. OECD. Counter-disinformation Toolkit: Strategic Communications to Reduce the Impact of Mis- and Disinformation. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/02/mis-and-disinformation_c584ff91/counter-disinformation-toolkit-strategic-communications-to-reduce-the-impact-of-mis-and-disinformation_32ba405c/1c2c918b-en.pdf (дата звернення: 29.04.2026).

63. European Commission. Digital Decade 2025: eGovernment Benchmark 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-egovernment-benchmark-2025> (дата звернення: 29.04.2026).

64. EU4DigitalUA. Diia Mobile Application: Evaluation Report. 2021.
URL: <https://eu4digitalua.eu/wp-content/uploads/2021/12/diia-evaluation-report.pdf> (дата звернення: 29.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Статистичні показники цифрової взаємодії громадян із державою

Таблиця А.1 - Офіційні статистичні показники використання цифрових сервісів «Дія»

Показник	Значення	Рік або дата фіксації	Аналітичне значення для теми дослідження
Кількість унікальних користувачів застосунку «Дія»	понад 21 млн	30 жовтня 2024 року	Підтверджує масовий перехід комунікації громадян із державою в цифрові канали.
Кількість документів, доступних у застосунку	24 документи	2024 рік	Свідчить про розширення цифрового представлення офіційних документів громадянина.
Кількість сервісів, доступних у застосунку	понад 30 сервісів	2024 рік	Засвідчує перехід від окремих цифрових документів до комплексної сервісної взаємодії.
Кількість послуг у роботі команди Мінцифри	понад 100 послуг	2024 рік	Показує потенціал подальшого розширення електронної комунікації держави з громадянами.
Кількість користувачів «Дії»	понад 23 млн	2025 рік	Підтверджує, що цифровий канал взаємодії став масовою практикою, а не допоміжним сервісом.
Частка власників смартфонів, які користуються «Дією»	77%	2025 рік	Засвідчує високу інтегрованість цифрових державних сервісів у повсякденну взаємодію громадян із владою.

Джерело: складено автором на основі [58; 59].

Цифровізація публічного управління істотно змінила характер комунікації між громадянами та органами влади. Для теми комунікативної культури показники використання застосунку та порталу «Дія» є важливими, оскільки вони демонструють перехід значної частини службової взаємодії в електронне середовище. Це означає, що комунікативна культура посадових осіб дедалі більше залежить не лише від особистого спілкування, а й від якості

електронних сервісів, зрозумілості цифрових інструкцій, захисту даних і доступності онлайн-послуг.

Дані таблиці А.1 показують, що цифровий канал комунікації між державою та громадянами в Україні набув системного характеру. Якщо у 2024 році застосунок «Дія» мав понад 21 млн користувачів, то у 2025 році цей показник перевищив 23 млн. Це означає, що цифрова комунікативна культура вже не може розглядатися як додаткова компетентність окремих фахівців із цифровізації. Вона стає обов’язковою складовою професійної культури посадових осіб органів публічної влади.

Таблиця А.2 - Аналітична інтерпретація статистики цифрової взаємодії громадян із державою

Статистичний факт	Що він демонструє	Висновок для комунікативної культури
Понад 21 млн користувачів «Дії» у 2024 році	Цифрові послуги стали звичним каналом взаємодії з державою.	Посадові особи мають володіти цифровою мовою комунікації та вміти пояснювати електронні процедури.
Понад 23 млн користувачів у 2025 році	Рівень цифрової взаємодії продовжує зростати.	Органи влади повинні адаптувати внутрішні процеси до масового онлайн-звернення громадян.
77% власників смартфонів користуються «Дією»	Застосунок став базовим інструментом державного сервісу.	Якість цифрових повідомлень, інструкцій і автоматичних відповідей прямо впливає на довіру до влади.
Понад 30 сервісів у застосунку	Держава переходить від інформування до комплексного надання послуг.	Комунікативна культура повинна поєднувати правову точність, зрозумілу мову і сервісну логіку.

Джерело: складено автором на основі [58].

Додаток Б

Статистичні дані щодо довіри до державних і суспільних інституцій

Таблиця Б.1 - Рівень довіри громадян до окремих державних і суспільних інституцій у листопаді 2025 року

Інституція	Частка опитаних, які довіряють, %	Комунікативне значення показника
Збройні Сили України	92	Найвищий рівень довіри пов'язаний із результативністю, зрозумілою суспільною місією та високою символічною легітимністю.
Державна служба з надзвичайних ситуацій	86	Довіра посилюється завдяки практичній допомозі, оперативності та зрозумілості дій у кризових ситуаціях.
Волонтерські організації	81	Високий показник відображає значення прямої, неформалізованої та результативної комунікації з громадянами.
Добровольчі загони	78	Довіра пов'язана з безпековою функцією та високою громадською підтримкою.
Національна гвардія України	72	Показник демонструє важливість стабільної безпекової комунікації.
Головне управління розвідки	71	Довіра формується через публічну впізнаваність, результативність і стратегічну комунікацію.
Державна прикордонна служба України	70,5	Показник відображає значення зрозумілої комунікації у сфері безпеки кордонів.
Служба безпеки України	65	Довіра пов'язана з очікуванням захисту держави від внутрішніх і зовнішніх загроз.
Церква	65	Показник демонструє значення морального авторитету та соціальної підтримки.
Громадські організації	64	Довіра залежить від відкритості, близькості до громадян і практичної участі в розв'язанні проблем.
Міністерство оборони України	63	Рівень довіри пов'язаний із безпековим контекстом і значенням офіційної комунікації в умовах війни.
Національний банк України	54	Показник демонструє роль професійної, стабільної та передбачуваної комунікації у фінансовій сфері.

Джерело: складено автором на основі [60].

Рівень довіри до інституцій є одним із ключових непрямих показників якості публічної комунікації. Висока довіра формується не тільки завдяки результатам діяльності органів влади, а й через зрозумілість їхніх рішень, відкритість інформації, послідовність повідомлень, здатність реагувати на суспільні очікування та готовність підтримувати діалог із громадянами. Дані Центру Разумкова за листопад 2025 року свідчать, що найбільшу довіру громадяни висловлювали інституціям, діяльність яких асоціюється із захистом, безпекою, допомогою та практичною результативністю. Наведені дані підтверджують, що довіра до інституцій тісно пов'язана з практичною результативністю їхньої діяльності та якістю публічної комунікації. Інституції, які діють оперативно, зрозуміло пояснюють власну місію та асоціюються з безпекою або допомогою, мають значно вищий рівень суспільної підтримки.

Таблиця Б.2 - Аналітичні висновки за статистикою довіри до інституцій

Аналітичний показник	Висновок для теми роботи	Практичне значення
Найвища довіра до безпекових і допоміжних інституцій	Громадяни більше довіряють тим інституціям, чия діяльність є зрозумілою, результативною і суспільно значущою.	Органи влади мають пояснювати не лише рішення, а й суспільну цінність своїх дій.
Висока довіра до ДСНС і волонтерських організацій	Практична допомога та швидка реакція посилюють позитивне сприйняття інституції.	Комунікація має бути оперативною, конкретною та орієнтованою на потребу громадянина.
Довіра до громадських організацій на рівні 64%	Громадянське суспільство залишається важливим партнером публічної влади.	Взаємодія з громадськістю має будуватися як партнерство, а не як одностороннє інформування.
Нерівномірність довіри до різних інституцій	Рівень довіри залежить не тільки від статусу органу, а й від досвіду громадян у взаємодії з ним.	Потрібні регулярні вимірювання якості комунікації та зворотного зв'язку.

Джерело: складено автором на основі [60].

Додаток В

Аналітична матриця проблем формування комунікативної культури в органах публічної влади

Таблиця В.1 - Матриця проблем комунікативної культури органів публічної влади

Проблема	Рівень виникнення	Типовий прояв	Наслідок	Можливий напрям розв'язання
Формальні відповіді на звернення	Організаційний та індивідуальний	Відписки, цитування закону без пояснення суті рішення	Повторні звернення, скарги, недовіра	Стандарт змістовної відповіді та контроль якості листів
Бюрократична мова	Індивідуальний та інституційний	Складні речення, канцеляризми, незрозумілі правові формули	Громадянин не розуміє порядок дій	Політика зрозумілої мови в офіційних текстах
Нерівний рівень комунікативної компетентності службовців	Кадровий	Якість спілкування залежить від конкретного працівника	Непослідовність консультацій і різний рівень сервісу	Системне професійне навчання і оцінювання
Слабка координація між підрозділами	Організаційний	Громадяни отримують різні пояснення від різних підрозділів	Інформаційна невизначеність	Єдині протоколи внутрішньої комунікації
Політизація комунікації	Етичний та управлінський	Службові повідомлення набувають партійного або персонального забарвлення	Втрата нейтральності та довіри	Дотримання політичної неупередженості та етичних стандартів
Цифрова нерівність	Соціальний та цифровий	Частина громадян не може користуватися онлайн-сервісами	Обмеження доступу до послуг	Поєднання онлайн та офлайн каналів
Недостатня кризова комунікація	Управлінський та безпековий	Запізнілі або суперечливі повідомлення у кризових ситуаціях	Паніка, чутки, дезінформація	Протоколи кризового інформування
Відсутність регулярного зворотного зв'язку	Інституційний	Орган влади не аналізує оцінки громадян	Повторення тих самих проблем	Опитування, аудит, аналіз скарг

Джерело: складено автором на основі [24].

Матриця проблем дає змогу систематизувати основні недоліки службової комунікації та визначити, на якому рівні вони виникають: індивідуальному, організаційному, нормативному, цифровому або

суспільному. Така структура може використовуватися під час аналізу конкретного органу публічної влади або підготовки практичних рекомендацій.

Додаток Г

Чек-лист аудиту комунікативної культури органу публічної влади

Чек-лист аудиту може використовуватися для внутрішнього оцінювання якості комунікативної взаємодії органу публічної влади з громадянами. Його доцільно застосовувати службами управління персоналом, керівниками структурних підрозділів, працівниками пресслужб, відповідальними за звернення громадян і внутрішній контроль якості адміністративних послуг.

Таблиця Г.1 - Чек-лист оцінювання комунікативної культури органу публічної влади

Критерій оцінювання	Показник перевірки	Оцінка 0-2 бали	Коментар аудитора
Зрозумілість офіційних відповідей	Відповіді містять суть питання, правову підставу, пояснення і подальші дії		
Дотримання строків	Звернення та запити розглядаються у встановлені законом строки		
Етичність спілкування	Відсутні обґрунтовані скарги на грубість, зверхність, дискримінаційні висловлювання		
Доступність інформації на сайті	Сайт містить актуальні контакти, графіки прийому, зразки документів, порядок звернення		
Якість соціальних мереж	Повідомлення є регулярними, перевіреними, стислими та не політизованими		
Цифрова доступність	Громадяни можуть подати звернення або отримати інформацію онлайн		
Підтримка офлайн каналів	Особи без цифрових навичок можуть отримати консультацію телефоном або особисто		
Кризова комунікація	Орган має визначений порядок підготовки та поширення кризових повідомлень		
Зворотний зв'язок	Проводяться опитування або аналіз скарг щодо якості комунікації		
Навчання службовців	Працівники проходять навчання з етики, публічної комунікації та цифрових навичок		

Джерело: складено автором на основі [32].

Шкала інтерпретації:

- 0 балів - критерій не виконується або відсутні підтвердження його виконання.
- 1 бал - критерій виконується частково, нерегулярно або без належного документального підтвердження.
- 2 бали - критерій виконується повністю, системно і має документальне або фактичне підтвердження.

Загальна оцінка: 0-7 балів - низький рівень комунікативної культури; 8-14 балів - середній рівень; 15-20 балів - достатній рівень із потенціалом подальшого вдосконалення.

Анкета для оцінювання якості комунікації органу публічної влади громадянами

Анкета може використовуватися для опитування громадян після звернення до органу влади, отримання адміністративної послуги, подання запиту на публічну інформацію або проходження консультації. Її мета - виявити не лише формальне задоволення результатом, а й якість комунікації: зрозумілість, ввічливість, доступність, своєчасність і практичну корисність відповіді.

Таблиця Г.1 - Анкета оцінювання якості комунікативної взаємодії з органом публічної влади

№	Запитання	Варіанти відповіді
1	З якою метою Ви зверталися до органу влади?	Отримання адміністративної послуги; звернення; скарга; запит на інформацію; консультація; інше
2	Чи була інформація про порядок звернення доступною та зрозумілою?	Так; частково; ні; важко відповісти
3	Чи отримали Ви відповідь або послугу у зрозумілій формі?	Так; частково; ні
4	Чи пояснив працівник органу влади правові підстави рішення?	Так; частково; ні; не було потреби
5	Чи була комунікація з посадовою особою коректною та ввічливою?	Так; частково; ні
6	Чи дотримано строків розгляду Вашого питання?	Так; ні; не знаю
7	Чи зрозуміли Ви, які дії можете вчинити далі?	Так; частково; ні
8	Яким каналом комунікації Ви користувалися?	Особистий прийом; телефон; електронна пошта; сайт; застосунок; соціальні мережі; ЦНАП
9	Оцініть загальну якість комунікації за шкалою від 1 до 5	1; 2; 3; 4; 5
10	Що, на Вашу думку, потрібно покращити?	Відкрита відповідь

Джерело: складено автором на основі [26].

Результати такого опитування можуть бути використані для внутрішнього моніторингу якості комунікації, виявлення типових проблем і розроблення управлінських рішень. Особливу увагу варто приділяти відкритим відповідям громадян, оскільки саме вони часто дозволяють виявити проблеми, які не фіксуються у формальних показниках.

Додаток Д

Стандарт змістовної відповіді на звернення громадянина

Стандарт відповіді на звернення доцільно використовувати для підвищення якості письмової комунікації органів публічної влади. Він спрямований на подолання формалізму, надмірної бюрократичної мови та відсутності практичних пояснень у відповідях громадянам.

Таблиця Д.1 - Рекомендована структура відповіді на звернення громадянина

Структурний елемент відповіді	Зміст елемента	Комунікативне значення
Вступна частина	Повідомлення про розгляд звернення із зазначенням дати та предмета звернення	Підтверджує, що орган влади ідентифікував питання громадянина
Суть порушеного питання	Коротке відтворення проблеми без спотворення змісту звернення	Показує, що звернення розглянуто по суті, а не формально
Фактичні обставини	Опис перевірених фактів, документів, даних або обставин справи	Забезпечує прозорість логіки розгляду
Правова підстава	Посилання на конкретні норми права з коротким поясненням їх змісту	Робить рішення юридично обґрунтованим і зрозумілим
Рішення або висновок	Чітке повідомлення про результат розгляду: задоволено, відмовлено, направлено, роз'яснено	Усуває неоднозначність відповіді
Подальші дії громадянина	Алгоритм дій, документи, строки, контактні дані або наступні кроки	Надає відповіді практичну користь
Порядок оскарження	Інформація про можливість і спосіб оскарження рішення або дій органу влади	Забезпечує реалізацію права на захист
Завершальна частина	Коректне завершення відповіді із зазначенням посадової особи	Підтримує офіційний і водночас поважний стиль комунікації

Джерело: складено автором на основі [4].

Приклад формулювання, яке варто використовувати:

«За результатами розгляду Вашого звернення встановлено, що...
Відповідно до положень чинного законодавства... У зв'язку з цим орган влади

має такі правові підстави для прийняття рішення... Для подальшого вирішення питання Ви можете... У разі незгоди з відповіддю Ви маєте право оскаржити її у встановленому законом порядку».

Приклад формулювання, якого варто уникати:

«Ваше звернення розглянуто. Повідомляємо, що підстав для задоволення немає. Відповідь надано відповідно до чинного законодавства».

Модель кризової комунікації органу публічної влади

Таблиця Е.1 - Алгоритм кризової комунікації органу публічної влади

Етап	Дія органу влади	Відповідальні суб'єкти	Очікуваний результат
1. Виявлення кризової ситуації	Фіксація події, перевірка первинної інформації, визначення рівня загрози	Керівник, черговий підрозділ, відповідальна служба	Підтвердження факту події та недопущення поширення неперевірених даних
2. Формування комунікаційного штабу	Визначення відповідальних за підготовку, погодження і поширення повідомлень	Керівництво органу, пресслужба, юридичний підрозділ	Єдиний центр ухвалення комунікаційних рішень
3. Підготовка першого повідомлення	Коротке інформування про факт події, безпечну поведінку та джерела подальших оновлень	Пресслужба, профільний підрозділ	Зменшення паніки й інформаційного вакууму
4. Узгодження з іншими органами	Перевірка відповідності повідомлення позиції інших органів	Міжвідомчі контакти, місцева влада, служби реагування	Недопущення суперечливих повідомлень
5. Публікація повідомлення	Поширення інформації через офіційний сайт, соціальні мережі, медіа, гарячі лінії	Пресслужба, відповідальний адміністратор каналів	Швидке інформування цільових аудиторій
6. Оновлення інформації	Регулярне уточнення даних, повідомлення про зміни ситуації та подальші дії	Комунікаційний штаб	Підтримання довіри та контроль інформаційного поля
7. Спростування дезінформації	Моніторинг фейків, підготовка спростувань, пояснення громадянам достовірних фактів	Пресслужба, відповідальні за моніторинг	Зменшення впливу чуток і маніпуляцій
8. Післякризовий аналіз	Оцінювання ефективності повідомлень, строків реагування, помилок і реакції громадян	Керівництво, пресслужба, аналітичний підрозділ	Удосконалення майбутніх протоколів кризової комунікації

Джерело: складено автором на основі [62].

Кризова комунікація є важливою складовою комунікативної культури органів публічної влади, особливо в умовах воєнного стану, надзвичайних ситуацій, інформаційних атак, техногенних аварій, евакуації або суспільної напруги. Основною вимогою до кризової комунікації є поєднання

оперативності, точності, єдності позиції та відповідальності за наслідки повідомлення.

Матриця цифрових комунікативних компетентностей посадової особи

Цифрова трансформація публічного управління вимагає від посадових осіб нових компетентностей. Йдеться не лише про технічне вміння користуватися електронною поштою або реєстрами, а про здатність здійснювати правомірну, безпечну, зрозумілу та сервісно орієнтовану комунікацію в електронному середовищі.

Таблиця Є.1 - Матриця цифрових комунікативних компетентностей посадової особи органу публічної влади

Компетентність	Зміст компетентності	Практичний прояв	Ризик за відсутності компетентності
Електронне листування	Уміння складати офіційні електронні повідомлення з дотриманням службового стилю	Коректні відповіді, чітка тема листа, належні вкладення	Непорозуміння, втрата документів, порушення строків
Робота з електронними зверненнями	Прийняття, реєстрація, обробка і контроль виконання онлайн-звернень	Своєчасний розгляд і фіксація відповіді	Формалізм, пропуск строків, повторні звернення
Електронний підпис	Розуміння юридичного значення електронного підпису та правил його використання	Підписання електронних документів і службових відповідей	Юридична невизначеність документів
Кібергігієна	Знання базових правил безпеки: паролі, фішинг, доступ до систем	Безпечна робота з даними та службовими ресурсами	Витік даних, злам акаунтів, репутаційні втрати
Зрозуміла цифрова мова	Уміння формулювати електронні повідомлення, інструкції та автоматичні відповіді простою мовою	Користувач розуміє статус заяви і подальші дії	Зростання кількості уточнень і скарг
Робота з відкритими даними	Оприлюднення, оновлення та пояснення відкритої інформації	Актуальні набори даних, прозорість рішень	Недовіра, помилки в суспільному аналізі
Онлайн-комунікація з громадянами	Відповідальна взаємодія через сайти, платформи, соціальні мережі	Оперативні повідомлення, відповіді на типові питання	Емоційність, неточність, політизація

Джерело: складено автором на основі [28].