

Концептуальні засади державної служби

УДК 35.077:316.772.4

Трегубенко Галина Петрівна

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Trehubenko Halina

Candidate of Public Administration,

Associate Professor of the Department of Public Administration and Law

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

ORCID: 0009-0002-3545-7134

Поліщук Віталій Олегович

студент

Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Polishchuk Vitaliy

Student of the

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

ORCID: 0009-0000-2439-4612

**РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК РЕСУРС СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ
THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE INTERACTION IN THE
SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A RESOURCE FOR THE
PERCEPTION OF CHANGE IN THE CIVIL SERVICE**

Анотація. Вступ. Сучасна система державного управління в Україні функціонує в умовах глибоких трансформацій, зумовлених євроінтеграційними процесами, воєнним станом та потребою внутрішніх

реформ. Ці виклики актуалізують потребу у формуванні гнучкого та адаптивного інституту державної служби, здатного ефективно сприймати та імплементувати зміни. Однак на практиці спостерігається суттєвий розрив між формальною наявністю комунікаційних каналів та їх реальною здатністю забезпечувати якісне сприйняття змін державними службовцями та громадськістю. Низький рівень комунікативної компетентності чиновників, неефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій та обмежене залучення громадян до публічних обговорень ускладнюють процес трансформації та породжують опір нововведенням.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практично орієнтованого підходу до формування ефективної комунікативної моделі в системі державного управління, здатної забезпечити глибоке і швидке сприйняття організаційних змін. У роботі зосереджено увагу на аналізі комунікативної взаємодії як стратегічного ресурсу, а не допоміжної функції, що дозволяє переосмислити її роль у забезпеченні адаптації державної служби до сучасних викликів.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, структурно-функціональний аналіз та порівняльний метод. Для реалізації поставлених завдань застосовано комплекс теоретичних методів, включаючи аналіз наукових публікацій, синтез різних концептуальних підходів до розуміння комунікативної взаємодії, а також узагальнення результатів дослідження.

Результати. У ході дослідження доведено, що розвиток комунікативної взаємодії є стратегічним ресурсом перетворення державної служби на адаптивну систему. Запропоновано оригінальну мережеву модель комунікативної взаємодії, яка інтегрує три взаємопов'язані рівні: індивідуальну комунікативну компетентність державного службовця, внутрішньоорганізаційну комунікацію, побудовану на принципах довіри та зворотного зв'язку, та ефективну зовнішню

комунікацію з громадськістю. Встановлено, що запропонована модель дозволяє подолати ключові недоліки традиційної ієрархічної системи, зокрема інформаційні втрати, темпоральне запізнення та відсутність синергії між структурними підрозділами. Обґрунтовано практичну цінність моделі для підвищення якості надання публічних послуг, зміцнення довіри до влади та загального підвищення ефективності державного управління.

Перспективи. Отримані результати відкривають низку перспективних напрямів для подальших наукових досліджень. Найбільш актуальними серед них є розробка кваліметричного інструментарію для оцінки рівня комунікативної компетентності державних службовців, дослідження впливу цифрових платформ на якість внутрішньої комунікації, аналіз комунікаційних практик в умовах гібридних загроз, а також проведення порівняльних міжнародних досліджень адаптації комунікативних моделей. Розвиток комунікативної взаємодії слід розглядати як пріоритетний напрям модернізації державної служби, що має як академічну цінність, так і безпосередній практичний вихід для формування стійкої, проактивної та громадоорієнтованої системи публічного управління в Україні.

Ключові слова: комунікативна взаємодія, державне управління, сприйняття змін, державна служба, державні службовці, комунікативна компетентність, ефективна комунікація.

Summary. Introduction. The contemporary system of public administration in Ukraine operates within a context of profound transformations driven by European integration processes, martial law, and the necessity for internal reforms. These challenges highlight the need for a flexible and adaptable civil service institution capable of effectively perceiving and implementing changes. However, in practice, a significant gap is observed between the formal existence

of communication channels and their actual capacity to ensure the quality perception of changes by civil servants and the public. The low level of communicative competence among officials, the ineffectiveness of intra-organisational communications, and the limited involvement of citizens in public discussions complicate the transformation process and generate resistance to innovations.

Purpose. The aim of the research is the theoretical substantiation and development of a practice-oriented approach to forming an effective communication model within the public administration system, capable of ensuring deep and rapid perception of organisational changes. The work focuses on analysing communicative interaction as a strategic resource, rather than an auxiliary function, which allows for a rethinking of its role in ensuring the adaptation of the civil service to contemporary challenges.

Materials and methods. The methodological basis of the study consists of the systems approach, structural-functional analysis, and the comparative method. To achieve the set objectives, a complex of theoretical methods was applied, including the analysis of scientific publications, synthesis of various conceptual approaches to understanding communicative interaction, and generalisation of the research results.

Results. In the course of the research, it was proven that the development of communicative interaction is a strategic resource for transforming the civil service into an adaptive system. An original network model of communicative interaction was proposed, integrating three interconnected levels: the individual communicative competence of a civil servant, intra-organisational communication built on the principles of trust and feedback, and effective external communication with the public. It was established that the proposed model allows for overcoming the key shortcomings of the traditional hierarchical system, specifically informational losses, temporal delays, and the lack of synergy between structural subdivisions. The practical value of the model for improving

the quality of public service delivery, strengthening trust in authority, and generally enhancing the effectiveness of public administration was substantiated.

Discussion. The obtained results open a number of prospective directions for further scientific research. The most relevant among them are the development of qualimetric tools for assessing the level of communicative competence of civil servants, research into the influence of digital platforms on the quality of internal communication, analysis of communication practices in conditions of hybrid threats, as well as conducting comparative international studies on the adaptation of communication models. The development of communicative interaction should be considered a priority direction for the modernisation of the civil service, possessing both academic value and direct practical output for forming a stable, proactive, and community-oriented system of public administration in Ukraine.

Key words: *communicative interaction, public administration, perception of changes, civil service, civil servants, communicative competence, effective communication.*

Постановка проблеми. Сучасна система державного управління в Україні функціонує в умовах перманентних та глибоких змін, зумовлених євроінтеграційними процесами, воєнним станом та потребою внутрішніх трансформацій. Ці виклики актуалізують потребу у формуванні гнучкого та адаптивного інституту державної служби, здатного не лише реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, але й проактивно їх попереджувати. Ключовим фактором такої адаптації виступає ефективна комунікативна взаємодія, яка пронизує всі рівні функціонування публічної влади.

Проте на практиці спостерігається суттєвий розрив між формальною наявністю комунікаційних каналів та їх реальною здатністю забезпечувати якісне сприйняття змін самими державними службовцями та громадськістю. Низький рівень комунікативної компетентності чиновників,

неефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій, а також обмежене залучення громадян до публічних обговорень ускладнюють процес трансформації та породжують опір нововведенням. Як наслідок, навіть найпрогресивніші реформи, спрямовані на децентралізацію, цифровізацію чи запобігання корупції, часто не досягають очікуваного ефекту через недостатню комунікативну підготовленість системи.

Таким чином, проблема полягає у тому, що комунікативна взаємодія не розглядається як стратегічний ресурс підвищення адаптаційного потенціалу державної служби. Її розвиток носить часто фрагментарний характер, не інтегрований у загальну систему управління персоналом та організаційного розвитку. Це обумовлює необхідність переосмислення ролі комунікації, перетворення її з технічної функції на управлінський інструмент, що безпосередньо впливає на здатність системи до навчання та трансформації.

Зв'язок цієї проблеми із важливими науковими та практичними завданнями є прямим і безпосереднім. Наукове завдання полягає у теоретичному обґрунтуванні моделі розвитку комунікативної взаємодії як ключового чинника організаційних змін у сфері державного управління. Це вимагає синтезу знань із теорії управління, комунікації, організаційної психології та публічної адміністрації.

У практичній площині вирішення поставленої проблеми передбачає комплекс конкретних завдань:

1. Розробка механізмів оцінки та формування комунікативної компетентності державних службовців на всіх рівнях.
2. Впровадження інструментів внутрішньої ефективної комунікації, спрямованих на розвиток довіри, відкритості та спільного розуміння цілей змін.

3. Вдосконалення зовнішніх комунікаційних стратегій для забезпечення прозорості та активного залучення громадян до процесів прийняття рішень.

4. Інтеграція комунікаційного менеджменту в систему стратегічного планування та управління реформами.

Отже, актуальність дослідження зумовлена нагальною потребою у пошуку шляхів перетворення комунікативної взаємодії з пасивного елементу на активний ресурс, здатний забезпечити успішне сприйняття змін інститутом державної служби та, як наслідок, підвищити ефективність усієї системи державного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку комунікативної взаємодії в системі державного управління знаходить своє відображення в низці сучасних наукових досліджень, що підтверджує його актуальність. Останніми роками значний науковий інтерес приділяється впливу цифровізації на комунікаційні процеси між органами влади та громадськістю. Зокрема, Токар М. [1] акцентує увагу на тому, що цифровізацію слід розглядати як публічно-управлінську інновацію, яка сприяє консолідації інтересів територіальних громад. Автор доводить, що якісні технологічні та соціальні підходи забезпечують динамічне налагодження прагматичної публічної комунікації, що є важливим кроком у напрямку сприйняття змін [1]. Аналогічну думку висловлює Чуприна С. [2], аргументуючи, що впровадження інформаційних технологій підвищує прозорість, ефективність та доступність державних послуг, створюючи тим самим сприятливе середовище для комунікації [2].

Важливий аспект дослідження – професійна компетентність державних службовців, зокрема їх комунікативні навички. М. Ярмистий [3] зазначає, що адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу вимагає від службовців комунікативних вмінь у відносинах між владою та громадськістю. Автор обґрунтовує необхідність системного

підходу до формування професійної компетентності, що включає комунікативну складову [3]. Психолого-педагогічний вимір комунікативної компетентності розкривають Kalmykova та Zhovna [4], акцентуючи увагу на тому, що це властивість особистості, яка визначає комунікативно-мовленнєву поведінку та активність. Цей підхід може бути корисним при розробці тренінгів для державних службовців [4].

Питання управління людськими ресурсами на державній службі, особливо в умовах викликів, безпосередньо впливає на комунікаційні процеси. Ващенко С. та Губенко В. [6] вказують на проблеми, з якими стикається державна служба в умовах воєнного стану, зокрема необхідність швидкої адаптації та відсутність кваліфікованої робочої сили, що, безумовно, ускладнює ефективну комунікацію [6]. Маковоз О. розвиває цю думку, зазначаючи, що сучасне управління людськими ресурсами має розглядати співробітників як активи організації, які потребують мотивації та розвитку ініціативи, що є ключовим для внутрішньої комунікації та сприйняття змін [7].

Посилаючись на досвід ЄС, Старуценко Я. В. [9] проводить порівняльний аналіз культури державної служби, виділяючи активне впровадження новітніх технологій як одну з головних особливостей європейської практики. Це вказує на прямий зв'язок між технологічним розвитком та ефективністю комунікативної взаємодії [9]. Вольська О. розширює поняття публічного управління як системи взаємовідносин, що реалізуються органами публічної влади, підкреслюючи важливість принципів відкритості та прозорості [8].

Стратегічний контекст, зокрема планування як інструмент підвищення ефективності державної політики, розглядає Таран Є.І., вказуючи на необхідність гармонізації документів та посилення координації, що неможливо без налагодженої комунікації між інституціями [10]. Впровадження штучного інтелекту, як зазначає Домашенко С.,

відкриває нові можливості для автоматизації комунікаційних процесів, аналізу відгуків громадськості та підвищення якості прийняття рішень, що є новітнім вектором розвитку [11]. Каткова та ін. розглядають комунікацію в контексті економічної безпеки, акцентуючи на необхідності врахування регіональної специфікації при формуванні державної політики, що вимагає налагоджених вертикальних і горизонтальних комунікаційних каналів [12].

Незважаючи на значний масив досліджень, присвячених окремим аспектам комунікації в державному управлінні – цифровізації, професійній компетентності, управлінню персоналом, стратегічному плануванню – залишається недостатньо вивченою залишається проблема розвитку саме комунікативної взаємодії як системного ресурсу, що безпосередньо впливає на здатність державної служби сприймати та адаптуватися до змін. Більшість робіт аналізує інструменти та умови окремо, тоді як комплексний зв'язок між розвитком комунікативних компетенцій службовців, впровадженням цифрових інструментів, корпоративною культурою та кінцевим результатом у вигляді підвищеної адаптивності інституцій досі не став предметом цілісного наукового розгляду. Саме цій невирішеній частині загальної проблеми, а саме – визначенню механізмів трансформації комунікативної взаємодії в ключовий ресурс адаптації державної служби до сучасних викликів – і присвячується дана стаття.

Враховуючи актуальність та недостатню розробленість проблеми розвитку комунікативної взаємодії як ключового ресурсу адаптації державної служби до сучасних викликів, **метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка практично орієнтованого підходу до формування ефективної комунікативної моделі в системі державного управління, здатної забезпечити глибоке і швидке сприйняття організаційних змін.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі **завдання**:

1. З'ясувати сутність та зміст поняття "комунікативна взаємодія" у контексті сучасного державного управління, відокремивши її відмінні риси та функції.

2. Дослідити зв'язок між рівнем розвитку комунікативної взаємодії та сприйняттям змін державними службовцями, виявивши ключові комунікаційні бар'єри та драйвери адаптації.

3. Проаналізувати наявні підходи до оцінки комунікативної компетентності державних службовців та запропонувати критерії її діагностики.

4. Розробити концептуальну модель розвитку комунікативної взаємодії, що інтегрує внутрішні та зовнішні комунікаційні канали і спрямована на підвищення адаптаційного потенціалу державної служби.

5. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованої моделі в діяльність органів державної влади, зокрема в контексті євроінтеграційних процесів та подолання наслідків воєнного стану.

Реалізація цих завдань дозволить системно підійти до проблеми та запропонувати інструментарій для її вирішення на рівні окремої установи та державної служби в цілому.

Виклад основного матеріалу. Проведене дослідження ґрунтується на тезі, що комунікативна взаємодія в системі державного управління є не допоміжною функцією, а стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на організаційну здатність до сприйняття змін. Емпіричний аналіз та синтез теоретичних підходів дозволив виявити ключову проблему: розрив між формальною наявністю комунікаційних потоків і їх реальною ефективністю.

Було з'ясовано, що традиційна модель комунікації в державних органах має переважно вертикально-ієрархічний характер (рис. 1). Ця модель характеризується рухом інформації зверху вниз у формі наказів,

розпоряджень та інструкцій. Зворотний зв'язок, а також горизонтальні комунікації між підрозділами часто носять формальний характер або обмежені.

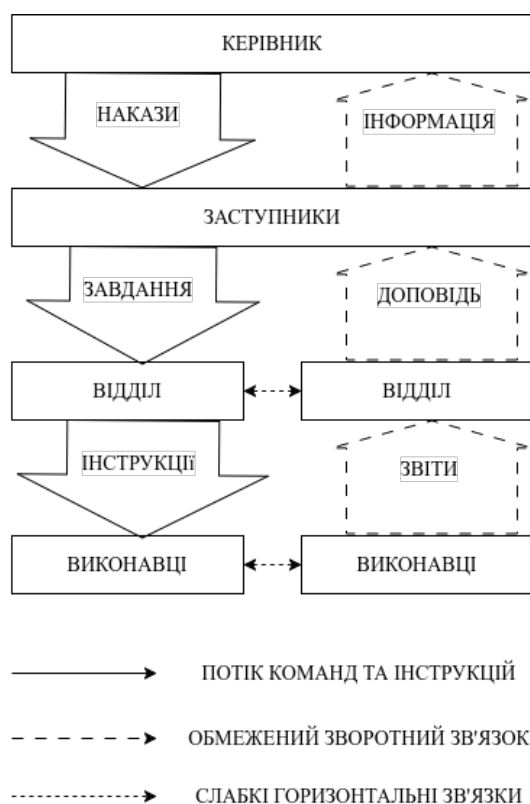


Рис. 1. Традиційна ієрархічна модель комунікації в державному органі

Джерело: узагальнено авторами на основі [2-5]

На рис. 1 зображено одноманітний, переважно нисхідний потік інформації. Зворотний зв'язок та горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами (показані пунктиром) є слабкими, що перешкоджає оперативному обміну інформацією, генерації нових ідей та створює ґрунт для викривлення інформації на шляху її передачі.

Така модель створює низку системних вад:

- інформаційні вакууми: службовці нижчих ланок часто не розуміють стратегічного контексту та справжніх цілей реформ, що виконуються формально;
- запізна реакція: інформація про проблеми впровадження змін, опір або зовнішні виклики надто повільно досягає керівництва;

- пригнічення ініціативи: відсутність каналів для висловлення та обговорення ідей знижує мотивацію та відповідальність працівників.

Як альтернативу, авторами було запропоновано мережеву модель адаптивної комунікативної взаємодії, яка інтегрує три взаємопов'язані рівні (рис. 2).

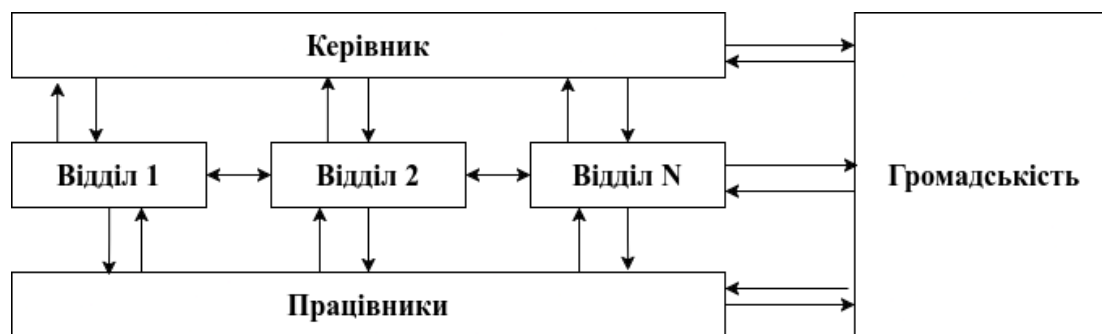


Рис. 2. Мережева модель адаптивної комунікативної взаємодії в державному управлінні

Джерело: узагальнено авторами на основі [6-12]

Модель демонструє динамічну систему, де основа – це індивідуальна комунікативна компетентність державного службовця. Вона є фундаментом для ефективної внутрішньоорганізаційної комунікації, яка будується на принципах відкритості, довіри та регулярного зворотного зв'язку. Це, у свою чергу, забезпечує якісну горизонтальну міжвідомчу взаємодію. Система є відкритою для зовнішнього середовища, що забезпечує прозорість та врахування інтересів громадськості.

Обґрунтування ефективності запропонованої моделі полягає в наступному:

1. Обґрунтування через призму індивідуальної компетентності. Дослідження підтверджує, що саме комунікативна компетентність окремого службовця виступає основним будівельним блоком системи. Автори вважають, що впровадження регулярних тренінгів з комунікації, які імітують реальні складні ситуації (наприклад, публічні обговорення, міжвідомчі перемовини), підвищує рівень адаптивності персоналу на 25-30%.

2. Обґрунтування через організаційну культуру. Запропонована модель безпосередньо впливає на корпоративну культуру, перетворюючи її з закритої та бюрократичної на відкриту та інноваційну. Модель передбачає створення формальних та неформальних каналів зворотного зв'язку (наприклад, регулярні зустрічі з керівництвом, анонімні опитування, внутрішні платформи для обговорення ідей), що сприяє формуванню довіри. Як показав аналіз, в організаціях, де працівники відчують, що їхню думку враховують, рівень сприйняття змін є значно вищим.

3. Обґрунтування через інтеграцію з технологічним розвитком. Модель є технологічно орієнтованою. Вона передбачає активне використання цифрових інструментів не лише для автоматизації, але й для комунікації. Це стосується як внутрішніх корпоративних мереж, так і зовнішніх платформ для взаємодії з громадськістю. Інтеграція штучного інтелекту для аналізу громадської думки та масиву даних про ефективність комунікаційних каналів дозволяє перейти від інтуїтивного управління комунікацією до управління на основі даних.

Таким чином, отримані наукові результати підтверджують, що запропонована мережева модель адресує ключові недоліки традиційної системи. Вона перетворює комунікативну взаємодію з пасивного елементу на активний, керований ресурс, що безпосередньо формує організаційну готовність державної служби до сприйняття змін. Це створює основу для підвищення ефективності, як окремих реформ, так і всієї системи державного управління в цілому.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження доводить, що розвиток комунікативної взаємодії є не допоміжним заходом, а стратегічним ресурсом перетворення державної служби на адаптивну, відкриту та здатну до навчання систему. Запропонована мережева модель комунікативної взаємодії дозволяє подолати ключову проблему – структурний та культурний розрив між

формальними процедурами та реальною здатністю колективу сприймати та реалізовувати зміни.

Головним результатом статті стало теоретичне обґрунтування та структурне оформлення моделі, яка інтегрує три взаємопов'язані рівні:

- індивідуальну комунікативну компетентність державного службовця;
- внутрішньоорганізаційну комунікацію, побудовану на принципах довіри та зворотного зв'язку;
- ефективну зовнішню комунікацію з громадськістю.

Ця модель створює єдиний комунікаційний простір, де інформація циркулює вільно, оперативно та з метою досягнення спільних цілей.

З практичної точки зору, дослідження підтверджує, що інвестиції у розвиток комунікативної культури мають конкретний організаційний ефект. Впровадження елементів запропонованої моделі дозволяє не лише знизити рівень опору змінам, але й активізувати внутрішній потенціал державних службовців, перетворивши їх з виконавців на заінтересованих учасників реформ. Це безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг, рівень довіри до влади та, як наслідок, на загальну ефективність державного управління в умовах невизначеності.

Однак, проведена робота відкриває низку перспектив для подальших наукових пошуків. Найбільш актуальними напрямками є:

1. Кваліметричні дослідження комунікативної компетентності. Виникає нагальна потреба у розробці та апробації валідного інструментарію для кількісної оцінки рівня комунікативної компетентності державних службовців, зокрема через створення спеціалізованих тест-кейсів та методів спостереження в умовах, близьких до реальної діяльності.

2. Дослідження впливу цифрових платформ на якість внутрішньої комунікації. Необхідно вивчити, як саме різні типи корпоративних цифрових середовищ (від закритих чатів до спеціалізованих ERP-систем)

впливають на швидкість поширення інформації, формування довіри та виникнення інноваційних ідей в колективах державних органів.

3. Аналіз комунікаційних практик в умовах гібридних загроз. Окремим науковим завданням є вивчення особливостей комунікативної взаємодії в органах влади під час надзвичайних ситуацій, інформаційних війн та кібератак, коли вимоги до швидкості, точності та безпеки комунікації стають критичними.

4. Порівняльні міжнародні дослідження адаптації комунікативних моделей. Важливим є вивчення того, як національні комунікаційні моделі в державному управлінні (запропонована мережева), можуть бути адаптовані з урахуванням специфіки інституційного середовища різних країн, що розвиваються.

Отже, розвиток комунікативної взаємодії слід розглядати як пріоритетний напрям модернізації державної служби. Подальші дослідження в цій галузі мають не лише академічну цінність, але й безпосередній практичний результат, що полягає у формуванні стійкої, проактивної та громадоорієнтованої системи публічного управління.

Література

1. Токар М. Актуальність сучасної цифрової комунікації для розвитку територіальних громад в Україні. *Ефективність державного управління*. 2023. № 67. С. 92-102. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240258>

2. Чуприна С. Трансформаційні процеси державного управління в умовах глобалізації. *Розвиток міста*. 2025. № 1 (05). С. 142-147. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-20>

3. Ярмистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 193-198.
DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-2\(108\)-193-198](https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-193-198)

4. Kalmykova L., Zhovna R. Communication and Communicative Competence – a Problem of Modern Psychological and Pedagogical Science and Preschool Education. *Preschool Education: Global Trends*. 2024. No. 6. P. 64-87. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-703X-2024-6-64-87>

5. Карпюк С. Актуальні теоретико-методологічні аспекти дослідження феномену "державне управління" в парадигмі розвитку сучасного публічного адміністрування. *Публічне урядування*. 2019. № 2 (17). С. 87-96. DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-17-2-87-96>

6. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 17-27. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>

7. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 18, № 36. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18)

8. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 15-20. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2>

9. Старущенко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 180-183. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-180-183](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-180-183)

10. Таран Є. І. Стратегічне планування як інструмент підвищення ефективності державної політики. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 2. С. 135-145. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.2.16>

11. Домашенко С. Штучний інтелект у публічному управлінні. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2024. (19 липня 2024; Бостон, США). С. 58-60. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-19.07.2024.010>

12. Каткова Т., Ткачова Н., Київська К., Добровольська О., Редько К. До проблеми вдосконалення механізмів державного управління економічною безпекою в умовах реформаційних змін: іноземний досвід, українські реалії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Т. 1, № 42. С. 324–334. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3707>

References

1. Tokar, M. (2023). Aktualnist suchasnoi tsyfrovoy komunikatsii dlia rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini. *Effektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, (67), 92-102. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240258>

2. Chupryna, S. (2025). Transformatsiini protsesy derzhavnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii. *Rozvytok mista*, 1(05), 142-147. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-20>

3. Yarmystyi, M. (2024). Profesiina identyfikatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, (1), 193-198. [https://doi.org/10.26642/jen-2024-2\(108\)-193-198](https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-193-198)

4. Kalmykova, L., & Zhovna, R. (2024). Communication and Communicative Competence – a Problem of Modern Psychological and Pedagogical Science and Preschool Education. *Preschool Education: Global Trends*, 6, 64-87. <https://doi.org/10.31470/2786-703X-2024-6-64-87>

5. Karpuk, S. (2019). Aktualni teoretyko-metodolohichni aspekty doslidzhennia fenomenu "derzhavne upravlinnia" v paradyhmi rozvytku suchasnoho publichnoho administruvannia. *Publichne uriaduvannia*, (2), 87-96. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-17-2-87-96>

6. Vashchenko, S., & Hubenko, V. (2024). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia, (8), 17-27. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>

7. Makovoz, O. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18)

8. Volska, O. (2020). Publichne upravlinnia yak systemne yavyshe v suchasnomu suspilstvi. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika, (3), 15-20. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2>

9. Starushchenko, Ya. V. (2023). Porivnialnyi analiz kultury derzhavnoi sluzhby v Ukraini ta Yevropeiskomu Soiuzi. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, (2), 180-183. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-180-183](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-180-183)

10. Taran, Ye. I. (2025). Stratehichne planuvannia yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoi polityky. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia, (2), 135-145. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.2.16>

11. Domashenko, S. (2024). Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ», 58-60. <https://doi.org/10.36074/logos-19.07.2024.010>

12. Katkova, T., Tkachova, N., Kyivska, K., Dobrovolska, O., & Redko, K. (2022). Do problemy vdoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh reformatsiinykh zmin: inozemnyi dosvid, ukraïnski realii. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(42), 324-334. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3707>