

Віталій МАЛІМОН,

доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

кандидат наук з державного управління, доцент

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0446-3902>

(© МАЛІМОН В., 2026)

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

У статті розкрито комунікативну компетентність посадових осіб місцевого самоврядування як складну професійну характеристику, що поєднує здатність до змістовної, етично виваженої, правомірної та технологічно опосередкованої взаємодії з жителями територіальних громад, органами державної влади, інституціями громадянського суспільства, медіа, волонтерськими структурами та цифровими сервісними середовищами. Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації комунікація місцевої влади втрачає ознаки суто інформаційно-роз'яснювальної діяльності й набуває значення постійного управлінського процесу, спрямованого на формування довіри, забезпечення участі громадян, узгодження інтересів, оперативне реагування на запити населення та підвищення прозорості рішень. Доведено, що цифровізація змінює не лише інструментальну основу комунікації, а й культуру публічно-владної взаємодії: замість переважно одностороннього повідомлення, утверджується багатоканальний діалог, заснований на зворотному зв'язку,

відкритості даних, персоналізованому доступі до послуг і громадянорічній логіці управління. Установлено, що за умов воєнного стану комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування набуває безпекового, кризового та соціально-інтеграційного значення, оскільки від її рівня залежать своєчасність інформування населення, здатність запобігати панічним настроям, протидіяти дезінформації, підтримувати психологічну стійкість громади та забезпечувати неперервність управлінської взаємодії в ситуаціях загрози. Визначено основні складники комунікативної компетентності: нормативно-правовий, цифрово-комунікаційний, кризово-комунікаційний, етико-психологічний, інформаційно-аналітичний і координаційно-партнерський. Запропоновано концептуальне бачення її розвитку через оновлення професійного навчання посадових осіб, посилення цифрової та медійної грамотності, формування навичок кризового публічного діалогу, управління комунікаційними ризиками.

Ключові слова: *комунікативна компетентність, посадові особи місцевого самоврядування, цифрова трансформація, воєнний стан, кризові комунікації, цифрове врядування, інформаційна безпека, територіальні громади.*

Vitalii MALIMON,
Associate Professor at the Department
of Public Administration, Management and National security,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0446-3902>

(© MALIMON V., 2026)

**COMMUNICATIVE COMPETENCE OF LOCAL SELF-
GOVERNMENT OFFICIALS IN THE CONTEXT OF DIGITAL
TRANSFORMATION AND WARTIME CHALLENGES**

The article conceptualises the communicative competence of local self-government officials as a multidimensional professional capacity that combines the ability to ensure meaningful, ethically balanced, legally compliant, and technologically mediated interaction with residents of territorial communities, public authorities, civil society institutions, media actors, volunteer organisations, and digital service ecosystems. It is substantiated that, under conditions of digital transformation, communication within local government is no longer limited to purely informational and explanatory functions, but increasingly acquires the characteristics of a continuous managerial process aimed at strengthening public trust, ensuring citizen participation, coordinating social interests, responding promptly to community needs, and enhancing the transparency and legitimacy of managerial decisions.

It is demonstrated that digitalisation transforms not only the technological infrastructure of communication, but also the very logic of public-authority interaction: instead of predominantly one-way information delivery, a multichannel model of communication is emerging, based on feedback mechanisms, data openness, personalised access to public services, and a citizen-centred approach to governance. The study establishes that, under martial law, the communicative competence of local self-government officials acquires strategic security-related, crisis-management, and socially integrative significance, since its effectiveness directly influences the timeliness of public informing, the ability to prevent panic and social destabilisation, counter disinformation, maintain community psychological resilience, and ensure the continuity of managerial interaction under conditions of threat and uncertainty.

The principal structural components of communicative competence are identified as follows: legal-regulatory, digital-communication, crisis-communication, ethical-psychological, information-analytical, and coordination-partnership components. A conceptual framework for the development of communicative competence is proposed through the modernisation of professional training for local self-government officials, strengthening digital and media literacy, developing competencies in crisis public dialogue, communication risk management.

Keywords: communicative competence, local self-government officials, digital transformation, martial law, crisis communications, digital governance, information security, territorial communities.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація публічного управління, поєднана з тривалими наслідками повномасштабної війни, істотно змінила зміст, інтенсивність і суспільну значущість комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування. У періоди відносної стабільності комунікація місцевої влади переважно виконувала інформаційно-роз'яснювальну, консультативну та сервісно-супровідну функції. У сучасних умовах вона дедалі більше набуває значення базового механізму підтримання керованості територіальної громади, збереження довіри до місцевих інституцій, зниження соціальної напруги, забезпечення зворотного зв'язку та безперервності життєво необхідних публічних послуг в умовах невизначеності, ризику й ресурсних обмежень [1; 4; 9].

У цифровому середовищі взаємодія посадових осіб місцевого самоврядування з населенням уже не обмежується традиційними каналами – письмовими зверненнями, особистими прийомами, офіційними повідомленнями чи вебсайтами органів влади. Вона формується в багатоканальному комунікативному просторі, що охоплює соціальні мережі, електронні сервіси, мобільні застосунки, чат-боти, системи електронного документообігу, платформи цифрової участі та інші засоби оперативного зв'язку з громадянами. Такі інструменти прискорюють обмін інформацією, розширюють можливості участі жителів у місцевому врядуванні, підвищують відкритість управлінських рішень і сприяють кращому врахуванню потреб громадян у процесі надання публічних послуг. Водночас цифровізація супроводжується новими управлінськими ризиками, серед яких – фрагментація повідомлень, інформаційне перевантаження, нерівність цифрового доступу, поширення недостовірної інформації, загрози приватності, недостатній захист персональних

даних і зниження якості діалогу за умов надмірної швидкості комунікаційної взаємодії [2; 5; 12; 13; 14].

Воєнний стан в Україні додатково ускладнює комунікаційне середовище, оскільки органи місцевого самоврядування змушені діяти в режимі постійної кризової готовності. Їхня комунікативна діяльність охоплює інформування населення про безпекові загрози, роз'яснення алгоритмів поведінки в надзвичайних ситуаціях, координацію гуманітарної допомоги, підтримку внутрішньо переміщених осіб, взаємодію з військовими адміністраціями, державними органами, волонтерськими ініціативами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Особливого значення набуває протидія дезінформації, інформаційним атакам і маніпулятивним впливам, які можуть руйнувати довіру, посилювати панічні настрої та дезорганізовувати управлінські процеси на місцевому рівні [3; 4; 9; 10]. За таких умов комунікативна компетентність посадових осіб постає не як допоміжна професійна якість, а як одна з передумов інституційної стійкості громади, її здатності зберігати керованість, соціальну згуртованість і функціональну спроможність у ситуаціях підвищеної загрози.

Проблемність окресленої ситуації полягає в тому, що традиційні підходи до професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування не повною мірою відповідають ускладненню сучасного комунікаційного середовища. Посадова особа сьогодні має діяти не лише як виконавець адміністративних процедур, а і як публічний комунікатор, кризовий модератор, носій цифрової культури управління, координатор міжсекторальної взаємодії та представник публічної влади, від комунікативної поведінки якого безпосередньо залежить рівень довіри населення. Саме тому поглибленого наукового осмислення потребують зміст, структура, критерії сформованості й механізми розвитку комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації, воєнних викликів, інформаційної

нестабільності та підвищеної суспільної чутливості до якості взаємодії між владою і громадою [1; 3; 5; 7; 11].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Україномовний науковий дискурс останніх років засвідчує поступовий перехід від трактування комунікації у сфері публічної служби як допоміжної адміністративної функції до її розуміння як складної професійної компетентності, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень суспільної довіри до влади та здатність інституцій діяти в умовах невизначеності. У межах такого підходу комунікація розглядається не як технічний процес передавання інформації, а як змістовна, нормативно впорядкована, етично відповідальна та соціально чутлива взаємодія посадової особи з різними учасниками публічного процесу.

Український дослідник Л. Корнута наголошує, що комунікативна компетентність державного службовця охоплює знання норм ведення діалогу, переговорів і медіації, уміння взаємодіяти з різними суб'єктами, а також здатність використовувати усні, письмові, візуальні, внутрішні та зовнішні форми комунікації [3]. У цьому контексті йдеться про професійну здатність забезпечувати зрозумілу, коректну й результативну взаємодію не лише всередині адміністративної системи, а й у ширшому просторі відносин між владою, громадянами та суспільними інституціями.

Подальший розвиток зазначеного підходу простежується у працях В. Безродної та Н. Захарченко, які розглядають комунікативну компетентність публічних службовців як системне утворення, що поєднує когнітивний, функціональний, особистісно-психологічний і соціально-рольовий компоненти [1]. Така інтерпретація є особливо важливою для сфери публічного управління, оскільки демонструє, що ефективність комунікації визначається не лише володінням мовними засобами чи каналами інформування. Не менш важливими є здатність посадової особи адекватно інтерпретувати управлінську ситуацію, обирати доцільну модель взаємодії, прогнозувати реакцію цільових груп, узгоджувати різні позиції та діяти в межах публічної відповідальності.

В умовах проектного управління комунікація набуває також інтеграційного значення, оскільки забезпечує узгодження дій учасників, координацію ресурсів, часових параметрів, очікувань і критеріїв результативності в межах єдиної управлінської логіки. Саме тому комунікативна компетентність дедалі більше постає як один із ключових чинників організаційної узгодженості, інституційної стійкості та ефективності публічного врядування.

Дослідження цифрової трансформації публічного управління істотно розширюють зміст комунікативної компетентності, оскільки фіксують зміну самої моделі взаємодії між владою і громадянами. І. Руденко обґрунтовує, що цифрові технології переводять цю взаємодію від переважно одностороннього інформування до багатовекторної системи зворотного зв'язку, цифрової участі, інтерактивного врядування та демократичного діалогу [5]. У такому контексті посадова особа місцевого самоврядування має діяти не лише як носій адміністративної інформації, а як модератор цифрової взаємодії, здатний працювати з електронними зверненнями, відкритими даними, платформами участі, цифровими сервісами та різними форматами онлайн-комунікації. Це змінює саму професійну роль посадової особи: вона дедалі більше відповідає не тільки за зміст повідомлення, а й за доступність, своєчасність, прозорість і зрозумілість комунікаційного процесу.

Дослідник І. Гриненько, аналізуючи цифровізацію органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, доводить, що війна змістила акцент із сервісної модернізації на забезпечення управлінської неперервності, кризового реагування, кібербезпеки, резервування даних і соціальної підтримки населення [2]. Це положення є принциповим для дослідження комунікативної компетентності, оскільки в умовах війни цифрова комунікація перестає бути лише зручним інструментом надання послуг. Вона стає частиною інфраструктури стійкості громади, через яку забезпечуються доступ до критичної інформації, координація допомоги, попередження про загрози,

підтримка вразливих груп і збереження зв'язку між владою та населенням у ситуаціях порушеної звичної життєдіяльності.

Питання міжінституційної взаємодії в умовах війни розкрито у праці О. Котукова, де акцентовано на потребі ефективної координації органів місцевого самоврядування, державних і громадських організацій [4]. Дослідник звертає увагу на проблеми нерівномірного доступу до каналів комунікації, узгодження інформації між різними суб'єктами, забезпечення психологічної підтримки населення та протидії дезінформації. Для предмета цієї статті це має особливе значення, оскільки комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни не може обмежуватися індивідуальною вправністю спілкування. Вона має охоплювати здатність діяти в мережі взаємозалежних інституцій, підтримувати узгодженість повідомлень, запобігати інформаційному хаосу, координувати партнерів і забезпечувати для населення зрозумілу, достовірну та психологічно виважену комунікацію в умовах високої невизначеності.

Англомовні наукові джерела поглиблюють цю дослідницьку рамку через категорії цифрового врядування, кризової комунікації, громадянськості, цифрової координації та співвиробництва публічних послуг. Дослідження М. Густафссон, О. Матвеевої, Е. Вілборг та співавторів, здійснене на матеріалі України, показує, що цифрові сервіси й співвиробництво послуг за участю місцевої влади та інститутів громадянського суспільства можуть підтримувати адаптивне врядування під час війни [9]. Цінність цього підходу полягає в тому, що цифрова комунікація розглядається не як суто технологічний канал, а як інструмент адаптивності інституцій, партнерства, швидкого реагування та залучення громадянського суспільства до підтримання функціонування публічних сервісів.

Зарубіжні дослідники К. Янг, М. Гу та Х. Албітар доводять, що цифрова трансформація підвищує ефективність урядування лише за умови належної координації між підрозділами, узгодженого управління цифровими ініціативами

та достатньої інституційної спроможності впроваджувати технологічні зміни [15]. Це дає підстави стверджувати, що цифровий складник комунікативної компетентності не зводиться до технічного вміння користуватися окремими платформами. Він передбачає розуміння управлінської логіки цифрових процесів, взаємосумісності даних, міжорганізаційної координації, процедурної дисципліни та відповідальності за якість цифрової взаємодії з громадянами.

У працях С. Дешампса та співавторів, Г. Шольти, С. Гальсбеннінга й М. Німанна, а також Ю. Шмелінг, С. аль Дакруні та І. Мергель обґрунтовано, що цифрове врядування потребує громадяноцентричної логіки, координації публічних послуг, стандартизації даних і міжорганізаційної взаємодії [8; 12; 13]. Ці положення важливі для осмислення комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки засвідчують: якісна цифрова комунікація не виникає автоматично після запровадження технологій. Вона формується через узгодження процедур, даних, маршрутів надання послуг, розподілу відповідальності та очікувань користувачів.

Кризово-комунікаційний вимір проблеми поглиблює Г. Абд Ельфаттах, який систематизує роль соціальних мереж у кризовій комунікації та публічному залученні [6]. У такому контексті соціальні мережі постають не лише засобом швидкого інформування, а й простором формування довіри, мобілізації спільнот, перевірки чуток, пояснення рішень і підтримання діалогу під час нестабільності. Водночас ці канали можуть посилювати емоційне напруження, сприяти поширенню неперевіраних повідомлень і маніпулятивних впливів. Тому посадові особи мають володіти медійною грамотністю, дотримуватися етичної відповідальності, зберігати стриманість і забезпечувати своєчасну, але виважену публічну реакцію.

Дж. Маргарета пропонує розглядати урядову кризову комунікацію в соціальних мережах як цифрове кризове врядування, що поєднує адаптивну прозорість, стратегічну емпатію та міжсуб'єктну співпрацю [10]. Для органів місцевого самоврядування цей підхід має безпосереднє прикладне значення,

оскільки в умовах воєнних загроз населення очікує від влади не лише формальної правильної інформації, а й зрозумілого тону, своєчасної реакції, визнання людської вразливості та готовності пояснювати управлінські рішення.

Отже, опрацьований масив українськомовних та англійськомовних джерел формує достатню теоретичну основу для дослідження комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, однак водночас засвідчує потребу в інтеграції наявних підходів у цілісну наукову схему.

Метою статті є наукове обґрунтування сутності, структурних компонентів і функціонального значення комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації публічного управління та тривалих воєнних викликів, а також визначення напрямів її розвитку у системі професійної підготовки, кризової комунікації та інституційного забезпечення стійкості територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Комунікативну компетентність посадових осіб місцевого самоврядування доцільно розглядати як інтегровану професійну здатність забезпечувати змістовну, правомірну, етично виважену, цифрово грамотну та кризово стійку взаємодію з жителями територіальних громад, колегами, органами державної влади, військовими адміністраціями, інститутами громадянського суспільства, медіа, волонтерськими структурами та іншими партнерами громади. Її сутність не зводиться до мовленнєвої вправності, ділового листування чи формального дотримання службового етикету. За умов цифрового врядування така компетентність охоплює здатність працювати з даними, пояснювати управлінські рішення зрозумілою для населення мовою, підтримувати зворотний зв'язок, координувати надання публічних послуг, узгоджувати суспільні очікування, запобігати комунікаційним конфліктам і зміцнювати довіру до місцевих інституцій [1; 3; 5; 8; 13].

Важливим структурним складником комунікативної компетентності виступає нормативно-правовий компонент. Його зміст пов'язаний зі знанням і практичним застосуванням законодавчих вимог щодо доступу до публічної

інформації, захисту персональних даних, електронних комунікацій, електронних послуг, офіційного інформування, розгляду звернень громадян, проведення публічних консультацій та правомірного використання цифрових каналів взаємодії. Значущість цього компонента істотно посилюється в умовах цифровізації, коли швидкість поширення інформації значно перевищує темпи традиційної адміністративної комунікації, а помилки посадових осіб можуть набувати масштабного суспільного резонансу.

Особливої чутливості набувають ризики неправомірного оприлюднення персональних або службових даних, поширення безпеково значущої інформації, неузгодженості повідомлень між різними рівнями влади, а також порушення балансу між відкритістю управління та необхідністю захисту людини, громади й держави [2; 5; 13]. За таких умов нормативно-правовий компонент забезпечує не лише формальну правомірність комунікаційної діяльності, а й підтримання суспільної довіри, передбачуваності управлінських рішень і стійкості публічної взаємодії в кризових умовах.

Другим структурним компонентом комунікативної компетентності виступає цифрово-комунікаційний компонент. Його зміст охоплює здатність посадової особи професійно використовувати електронні сервіси, офіційні вебресурси, соціальні мережі, платформи електронної участі, системи електронного документообігу, цифрові реєстри, інструменти онлайн-консультацій та канали оперативного інформування населення. У сучасному публічному врядуванні цифрові платформи виконують не лише технічну функцію передавання повідомлень. Вони формують нову архітектуру взаємодії між владою і громадянами, у межах якої рівень суспільної довіри значною мірою залежить від своєчасності реагування, зрозумілості сервісних процедур, доступності інформації, якості зворотного зв'язку та здатності органів влади враховувати реальні потреби населення.

За таких умов цифрово-комунікаційний компонент передбачає не механічне користування технологічними інструментами, а усвідомлення їх

управлінського, соціального та етичного значення [8; 9; 12; 14]. Посадова особа має не лише володіти цифровими засобами взаємодії, а й розуміти вплив цифрової комунікації на прозорість управлінських процесів, доступність публічних послуг, інклюзивність участі громадян та підтримання довіри до місцевих інституцій. Саме тому цифрово-комунікаційний компонент дедалі більше пов'язується зі здатністю забезпечувати безперервність комунікації, узгодженість інформаційних потоків і належну якість публічної взаємодії в умовах швидких технологічних змін.

Третім структурним компонентом є кризово-комунікаційний компонент. Його сутність полягає у здатності посадової особи діяти в умовах небезпеки, невизначеності, емоційної напруги та дефіциту часу без втрати точності, відповідальності й послідовності повідомлень. Він охоплює вміння формулювати короткі, чіткі, недвозначні та психологічно виважені повідомлення, пояснювати алгоритми дій для населення, синхронізувати інформацію між службами, запобігати панічним настроям, своєчасно спростовувати неправдиві повідомлення, підтримувати регулярність комунікації та зберігати довіру навіть за швидкої зміни обставин.

Ефективна кризова комунікація не обмежується повторенням офіційних повідомлень. Вона потребує здатності адаптувати зміст комунікації до розвитку подій, зберігаючи логіку управлінської позиції, достовірність інформації, людяність тону та легітимність управлінських рішень [10; 11]. За умов воєнних викликів кризово-комунікаційний компонент набуває особливого значення, оскільки саме від якості публічної комунікації значною мірою залежить рівень суспільної стабільності, координація дій громади та здатність місцевих інституцій підтримувати керованість у ситуаціях підвищеної загрози.

Четвертим структурним компонентом комунікативної компетентності є етико-психологічний компонент. Його зміст пов'язаний зі здатністю посадової особи вибудовувати взаємодію з урахуванням людської вразливості, травматичного досвіду, втрат, вимушеного переміщення, соціальної напруги та

підвищеної емоційної чутливості населення в умовах війни. У практичному вимірі цей компонент охоплює емпатійне слухання, коректне реагування на скарги й конфліктні ситуації, недопущення стигматизації вразливих груп, етичне пояснення непопулярних рішень, повагу до людської гідності та здатність зберігати професійний тон у складних комунікативних обставинах.

Для органів місцевого самоврядування значення цього компонента є особливо вагомим, оскільки саме на рівні територіальної громади громадяни найчастіше безпосередньо взаємодіють із представниками влади. Унаслідок цього якість комунікації посадової особи безпосередньо впливає на повсякденне сприйняття справедливості, доступності та людяності публічного управління [3; 4; 10].

П'ятим структурним компонентом виступає інформаційно-аналітичний компонент. Його сутність полягає у здатності посадової особи не лише передавати інформацію, а й здійснювати її відбір, перевірку, узагальнення та інтерпретацію для підготовки управлінських рішень і публічних повідомлень. В умовах цифрового середовища та воєнних викликів посадова особа змушена працювати зі значними масивами даних, звернень громадян, повідомлень у соціальних мережах, інформацією від партнерських організацій та кризовими сигналами. У зв'язку з цим особливого значення набувають уміння розмежовувати достовірну й недостовірну інформацію, виявляти комунікаційні ризики, аналізувати потреби громади, формувати аргументовані повідомлення та пояснювати управлінські рішення на основі перевірених даних.

Шостим структурним компонентом є координаційно-партнерський компонент. Його зміст полягає у здатності посадової особи підтримувати узгоджену взаємодію між різними суб'єктами місцевого врядування: структурними підрозділами ради, виконавчими органами, військовими адміністраціями, державними установами, громадськими організаціями, медіа, волонтерськими ініціативами, бізнесом та міжнародними партнерами. В умовах воєнних викликів жоден орган місцевого самоврядування не може ефективно

функціонувати ізольовано. Саме тому комунікативна компетентність охоплює здатність формувати спільні повідомлення, узгоджувати дії, уникати дублювання функцій, розподіляти відповідальність і підтримувати цілісність інформаційного простору громади.

За таких умов координаційно-партнерський компонент перетворює комунікацію з індивідуальної професійної навички посадової особи на важливий інституційний ресурс стійкості територіальної громади [4; 9; 12; 15]. Його практичне значення полягає у забезпеченні узгодженості публічних дій, підвищенні ефективності міжінституційної взаємодії та зміцненні здатності громади реагувати на кризові виклики в умовах високої невизначеності.

Узагальнення сучасних наукових підходів дає підстави розглядати комунікативну компетентність посадових осіб місцевого самоврядування як багаторівневу систему професійних здатностей, що формується на перетині нормативного регулювання, цифрового врядування, кризового управління, міжінституційної взаємодії та соціальної комунікації.

Узагальнення наукових підходів дає підстави виокремити три взаємопов'язані функціональні рівні комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: базовий, професійно-цифровий і стратегічно-кризовий. Така структуризація має значення не лише для теоретичного осмислення проблеми, а й для практичного проектування системи професійної підготовки, оцінювання управлінської спроможності органів місцевого самоврядування та визначення пріоритетів інституційного розвитку громади.

Базовий рівень пов'язаний із забезпеченням грамотної, правомірної та етично коректної службової комунікації. Його зміст охоплює володіння нормами офіційно-ділового стилю, навичками підготовки управлінських документів, ведення ділового листування, організації публічних консультацій, розгляду звернень громадян і дотримання стандартів професійної етики. На цьому рівні комунікація виконує передусім функцію процедурної впорядкованості публічного управління, забезпечуючи зрозумілість управлінських дій,

правомірність взаємодії та зниження ризиків конфліктів між владою і населенням.

Водночас навіть базовий рівень комунікативної компетентності вже не може розглядатися виключно як техніка службового спілкування. В умовах цифровізації та воєнних викликів будь-яке публічне повідомлення потенційно виходить за межі внутрішньоорганізаційного середовища та впливає на суспільне сприйняття надійності, відкритості й професійності місцевої влади [1; 3; 5]. Саме тому якість базової службової комунікації дедалі більше пов'язується зі здатністю органів місцевого самоврядування підтримувати довіру громадян, забезпечувати передбачуваність управлінських рішень і формувати відчуття інституційної стабільності навіть за умов підвищеної суспільної напруги.

Професійно-цифровий рівень охоплює здатність посадової особи ефективно функціонувати в цифровому комунікаційному середовищі. Його зміст пов'язаний із використанням електронних сервісів, платформ електронної участі, систем електронного документообігу, цифрових реєстрів, соціальних мереж, онлайн-консультацій та інших інструментів цифрового врядування. Водночас сутність цього рівня не обмежується технічним володінням окремими платформами чи цифровими сервісами. Професійно-цифровий рівень передбачає розуміння логіки цифрової взаємодії, здатність організовувати багатоканальний зворотний зв'язок, аналізувати цифрові запити громадян, працювати з відкритими даними, забезпечувати інформаційну доступність публічних послуг і підтримувати громадяноцентричний характер управлінської комунікації [8; 9; 12; 13].

Саме на цьому рівні формується нова модель взаємодії між владою та громадою, у межах якої громадянин перестає бути пасивним отримувачем адміністративної інформації та дедалі більше виступає співучасником вироблення, обговорення й оцінювання управлінських рішень. За таких умов цифрова комунікація перетворюється на механізм залучення громадян до

процесів місцевого врядування, підвищення прозорості управлінських рішень і зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування.

Стратегічно-кризовий рівень комунікативної компетентності формується в умовах підвищених ризиків, воєнних загроз, інформаційної нестабільності та необхідності підтримання керованості територіальної громади у кризових ситуаціях. Його зміст пов'язаний зі здатністю посадової особи управляти комунікаційними ризиками, пояснювати складні та потенційно непопулярні управлінські рішення, координувати міжінституційну взаємодію, протидіяти дезінформації, підтримувати довіру до місцевої влади та сприяти збереженню психологічної стабільності населення [10; 11]. На цьому рівні комунікація набуває стратегічного значення, оскільки впливає не лише на поінформованість громадян, а й на їхню поведінку, рівень соціальної напруги, готовність до співпраці та сприйняття легітимності управлінських рішень.

Особливістю стратегічно-кризового рівня є необхідність поєднання оперативності реагування з точністю, достовірністю, психологічною виваженістю та етичною відповідальністю повідомлень. За таких умов посадова особа має не просто передавати інформацію, а забезпечувати її зрозумілість, уникати суперечливих сигналів, підтримувати регулярність комунікації та водночас не допускати інформаційного хаосу. У кризових ситуаціях навіть незначна помилка, затримка повідомлення або невдалий тон комунікації можуть спричинити втрату суспільної довіри, посилення панічних настроїв чи дезорганізацію управлінських процесів на рівні громади.

Саме тому стратегічно-кризова комунікація потребує не ситуативного реагування, а попередньо сформованої системи процедур, ролей, протоколів і каналів взаємодії [4; 10; 11]. Її ефективність значною мірою визначається здатністю органів місцевого самоврядування забезпечувати узгодженість дій між різними суб'єктами публічного управління, підтримувати безперервність комунікації та швидко адаптувати зміст повідомлень до змін безпекової й соціальної ситуації.

У межах стратегічно-кризового рівня комунікативна компетентність перетворюється з окремої професійної навички на один із ключових механізмів інституційної стійкості громади. Саме через якість кризової комунікації органи місцевого самоврядування здатні підтримувати соціальну згуртованість, забезпечувати координацію спільних дій, знижувати рівень невизначеності та зберігати довіру населення в умовах тривалих воєнних викликів.

З огляду на це розвиток комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування доцільно розглядати як окремий напрям інституційного зміцнення територіальних громад. Його реалізація потребує комплексного підходу, що поєднує освітні, організаційні, цифрово-інфраструктурні та координаційні механізми. Лише за умов системного поєднання цих складників комунікативна компетентність може перетворитися з індивідуальної професійної характеристики на реальний ресурс стійкості громади та ефективності публічного управління.

Першим напрямом є освітній. Його зміст полягає у формуванні неперервної системи професійного навчання, орієнтованої не лише на розвиток загальних навичок службового спілкування, а й на підготовку посадових осіб до роботи в умовах цифрового врядування та кризового середовища. До таких програм доцільно включати модулі з кризових комунікацій, медіаграмотності, цифрової етики, роботи з даними, управління інформаційними ризиками, публічного діалогу, комунікації з вразливими групами населення, міжкультурної взаємодії та психологічної стійкості [1; 3; 4].

Другим напрямом є організаційний. Він передбачає створення в територіальних громадах чітко структурованої системи кризового інформування, яка охоплює визначення відповідальних осіб, каналів повідомлення, процедур верифікації інформації, алгоритмів взаємодії зі стейкхолдерами та правил погодження публічних повідомлень [4; 10; 11]. За умов війни комунікація не може залишатися ситуативною або залежати виключно від індивідуальних здібностей окремих посадових осіб. Вона потребує

інституційного закріплення у вигляді процедур, регламентів, стандартів і механізмів координації між різними службами та рівнями влади.

Третім напрямом є цифрово-інфраструктурний. Його реалізація передбачає розвиток надійних офіційних каналів комунікації, резервування критично важливих даних, забезпечення кіберстійкості, інтеграцію локальних цифрових систем із національними платформами та використання аналітики звернень громадян для ухвалення управлінських рішень [1; 9; 12; 13]. У сучасних умовах цифрова інфраструктура виступає не лише технічною основою комунікації, а й важливим складником інституційної безпеки територіальної громади.

Четвертим напрямом є оцінювальний. Його зміст полягає у впровадженні системи індикаторів якості комунікації, які дають змогу оцінювати не лише кількість повідомлень або швидкість реагування, а й рівень довіри населення, зрозумілість управлінських рішень, доступність каналів взаємодії для різних груп громадян, узгодженість повідомлень між установами, своєчасність кризового інформування та здатність громади оперативно отримувати достовірну інформацію [8; 10; 14].

За таких умов оцінювання комунікаційної діяльності виходить за межі формального обліку інформаційної активності органів місцевого самоврядування. Йдеться про системний аналіз того, наскільки комунікація забезпечує реальне розуміння управлінських рішень, підтримує суспільну довіру, сприяє координації дій населення та знижує рівень невизначеності в кризових ситуаціях. Особливого значення набуває здатність органів місцевого самоврядування виявляти слабкі місця комунікаційної політики, своєчасно коригувати зміст і форми взаємодії та враховувати суспільний зворотний зв'язок під час ухвалення управлінських рішень.

Саме оцінювальний напрям створює підґрунтя для переходу від формального інформування до доказово орієнтованої комунікаційної політики, у межах якої якість взаємодії між владою та громадою стає предметом

постійного аналізу, інституційного навчання й управлінського вдосконалення. Унаслідок цього комунікативна компетентність розглядається не як статична сукупність професійних умінь, а як динамічний ресурс розвитку територіальної громади, що потребує регулярного оцінювання, оновлення та адаптації до змін безпекового, цифрового й соціального середовища.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу встановити, що в умовах цифрової трансформації публічного управління та тривалих воєнних викликів комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування набуває особливого значення для забезпечення стійкості територіальних громад і ефективності управлінської діяльності. Її зміст сьогодні значно ширший за традиційне розуміння службового спілкування, оскільки охоплює здатність забезпечувати правомірну, зрозумілу, етично виважену та кризово стійку взаємодію між місцевою владою, населенням і різними учасниками суспільного життя.

Установлено, що цифровізація суттєво змінює характер публічної комунікації. Якщо раніше вона здебільшого зводилася до одностороннього інформування населення, то нині дедалі більше ґрунтується на багатоканальному діалозі, цифровій участі громадян, відкритості даних і постійному зворотному зв'язку. Водночас воєнний стан надав комунікаційній діяльності додаткового безпекового значення. За таких умов комунікація стає не лише способом передавання інформації, а й важливим інструментом координації допомоги, протидії дезінформації, підтримання суспільної стабільності та збереження довіри до місцевої влади.

У результаті дослідження визначено, що комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування охоплює нормативно-правовий, цифрово-комунікаційний, кризово-комунікаційний, етико-психологічний, інформаційно-аналітичний і координаційно-партнерський компоненти. У взаємозв'язку вони формують цілісну систему професійної комунікаційної

діяльності, від якої значною мірою залежить якість взаємодії між владою та громадою.

Доведено, що підвищення рівня комунікативної компетентності потребує комплексного підходу. Йдеться про вдосконалення професійної підготовки посадових осіб, розвиток цифрової інфраструктури громад, зміцнення міжінституційної взаємодії та впровадження сучасних стандартів публічної комунікації.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням методичних підходів до оцінювання комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, визначенням показників цифрово-комунікаційної стійкості та створенням адаптивних моделей кризової комунікації в умовах війни й післявоєнного відновлення територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна В., Захарченко Н. Комунікативна компетентність публічних службовців як чинник ефективного впровадження проектного підходу в публічному управлінні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2 (78). DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-3). URL:

<https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/download/4980/5303/5692>.

2. Гриненко І. І. Виклики цифровізації органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 12 (65). DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11745>.

URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/public-administration/article/download/244/262>.

3. Корнута Л. М. Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців : понятійно-змістовна характеристика. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 755-757. URL: https://www.lsej.org.ua/4_2024/184.pdf.

4. Котуков О. А. Шляхи удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування, державних та громадських організацій в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2024. № 9 (51). С. 177-192. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-177-192](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-177-192). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/15150/15220/15214>.
5. Руденко І. С. Цифрова трансформація публічного управління: комунікаційні механізми, етичні виклики та нормативне регулювання. *Modern scientific journal (Сучасний науковий журнал)*. 2025. № 7 (1). С. 59-69. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2025-7-7>. URL: <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/download/113/102>.
6. Abd Elfattah H. Y. Social Media and Crisis Communication : A Narrative Literature Review of Public Engagement and Policy Implications. *Sinergi International Journal of Communication Sciences*. 2024. Vol. 2, No. 3. P. 167-179. DOI: <https://doi.org/10.61194/ijcs.v2i3.650>.
7. Dechamps S., Simonofski A., Burnay C. Citizen-centricity in digital government : A theoretical and empirical typology. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, Issue 1. Article 102005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.102005>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X24000972>.
8. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E. et al. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42. Article 102056. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000504>.
9. Kuhlmann S., Dumas B. P., Heuberger M. et al. Institutional designs and dynamics of crisis governance at the local level. *Policy Design and Practice*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/25741292.2024.2344784>.
10. Liu Z., Jiang C., Jin H., Zhang W. Digital innovation diffusion of local government under public crisis : An event history analysis based on the City Brain.

Cities. 2025. Vol. 160. Article 105811. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.105811>. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275125001118>.

11. Margaretha J. Digital Crisis Governance : A Systematic Study of Government Crisis Communication in the Social Media Era (2020-2025). *Eduvest – Journal of Universal Studies*. 2026. Vol. 6, No. 2. P. 1958-1967. DOI:
<https://doi.org/10.59188/eduvest.v6i2.52784>.

12. Schmeling J., al Dakruni S., Mergel I. Data collaboration in digital government research : A literature review and research agenda. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, Issue 2. Article 102063. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102063>. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000577>.

13. Scholta H., Halsbenning S., Niemann M. A coordination perspective on digital public services in federal states. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, Issue 1. Article 101984. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101984>. URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X24000765>.

14. Wukich C. Social Media Engagement in Public Administration : Communication Goals That Influence Reactions, Comments, and Shares. *International Review of Public Administration*. 2025. DOI:
<https://doi.org/10.1177/15701255251363912>.

15. Yang C., Gu M., Albitar K. Government in the digital age : Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 205. Article 123722. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722>. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524005201>.

REFERENCES

1. Bezrodna, V., Zakharchenko, N. (2025). Communicative competence of public servants as a factor of effective implementation of the project approach in public administration. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel*

Management. Political Sciences and Public Administration. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-3). URL:

<https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/download/4980/5303/5692>.

[in Ukrainian]

2. Hrynenko, I. I. (2025). Challenges of digitalization of local government bodies in Ukraine under martial law. *Public Administration and National Security*, 12 (65).

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11745>. URL:

[https://humanitarian.com.ua/index.php/public-](https://humanitarian.com.ua/index.php/public-administration/article/download/244/262)

[administration/article/download/244/262](https://humanitarian.com.ua/index.php/public-administration/article/download/244/262). [in Ukrainian]

3. Kornuta, L. M. (2024). Communicative competence in the activity of civil servants : conceptual and substantive characteristics. *Legal Scientific Electronic Journal*, 4, 755-757. URL: https://www.lsej.org.ua/4_2024/184.pdf. [in Ukrainian]

4. Kotukov, O. A. (2024). Ways of improving interaction between local government, state and public organizations under the conditions of wartime. *Scientific Perspectives*, 9 (51), 177-192. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-177-192](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-177-192).

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/15150/15220/15214>. [in

Ukrainian]

5. Rudenko, I. S. (2025). Digital transformation of public administration : communication mechanisms, ethical challenges and regulation. *Modern Scientific Journal*, 7 (1), 59–69. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2025-7-7>. URL:

<https://mosjournal.com/index.php/journal/article/download/113/102>. [in Ukrainian]

6. Abd Elfattah, H. Y. (2024). Social Media and Crisis Communication : A Narrative Literature Review of Public Engagement and Policy Implications. *Sinergi International Journal of Communication Sciences*, 2, 3, 167-179. DOI: <https://doi.org/10.61194/ijcs.v2i3.650>. [in English]

7. Dechamps, S., Simonofski, A., Burnay, C. (2025). Citizen-centricity in digital government : A theoretical and empirical typology. *Government Information*

Quarterly, 42, 1, 102005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.102005>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X24000972>. [in English]

8. Gustafsson, M., Matveieva, O., Wihlborg, E., et al. (2025). Adaptive governance amidst the war : Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*, 42, 102056. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000504>. [in English]

9. Kuhlmann, S., Dumas, B. P., Heuberger, M., et al. (2024). Institutional designs and dynamics of crisis governance at the local level. *Policy Design and Practice*. DOI: <https://doi.org/10.1080/25741292.2024.2344784>. [in English]

10. Liu, Z., Jiang, C., Jin, H., Zhang, W. (2025). Digital innovation diffusion of local government under public crisis : An event history analysis based on the City Brain. *Cities*, 160, 105811. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.105811>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275125001118>. [in English]

11. Margaretha, J. (2026). Digital Crisis Governance : A Systematic Study of Government Crisis Communication in the Social Media Era (2020-2025). *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 6, 2, 1958-1967. DOI: <https://doi.org/10.59188/eduvest.v6i2.52784>. [in English]

12. Schmeling, J., al Dakruni, S., Mergel, I. (2025). Data collaboration in digital government research : A literature review and research agenda. *Government Information Quarterly*, 42, 2, 102063. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102063>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000577>. [in English]

13. Scholta, H., Halsbenning, S., Niemann, M. (2025). A coordination perspective on digital public services in federal states. *Government Information Quarterly*, 42, 1, 101984. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101984>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X24000765>. [in English]

14. Wukich, C. (2025). Social Media Engagement in Public Administration : Communication Goals That Influence Reactions, Comments, and Shares. *International Review of Public Administration*. DOI: <https://doi.org/10.1177/15701255251363912>. [in English]

15. Yang, C., Gu, M., Albitar, K. (2024). Government in the digital age : Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*, 205, 123722. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524005201>. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 19.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026