

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Кафедра публічного управління та адміністрування

ДАНИЛЮК ЛІЛІАНА

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 35:1.08

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ЕТИКЕТУ В СИСТЕМІ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Озьмінська Ірина Дмитрівна, доц., канд. філос. наук  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри

професор І. П. Лопушинський

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доцент В. М. Кушнірюк

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

**Івано-Франківськ – 2025**

## АНОТАЦІЯ

**Данилюк Л. Удосконалення комунікативного етикету в системі публічного управління. – Рукопис.**

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2025.

У роботі комплексно теоретичні особливості ділового спілкування як складової комунікативної діяльності в публічному управлінні, окреслено специфічні особливості комунікативного етикету для ефективного публічного управління. Також запропоновано оптимальні шляхи удосконалення комунікативного етикету в публічному управлінні для більш ефективного здійснення посадових обов'язків.

На базі окреслених моментів, запропоновано шляхи удосконалення комунікативного етикету державного управлінця, а також виокремлено нові погляди на сутність комунікативного етикету в системі публічного управління. Варто зазначити, що ці погляди є удосконаленими та пристосовані під сучасні реалії в яких перебуває наша держава, оскільки зараз все нестабільно.

**Ключові слова:** публічне управління, етикет, комунікація, управлінець, удосконалення.

## ANNOTATION

**Danyliuk L. Improving communicative etiquette in the public administration system. – Manuscript.**

Master's thesis on specialty 281 «Public management and administration». Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2025.

In the work, the theoretical features of business communication as a component of communicative activity in public administration are complex, the specific features of communicative etiquette for effective public administration are outlined. Optimal ways of improving communicative etiquette in public administration for more effective performance of official duties are also proposed.

On the basis of the outlined points, ways of improving the communicative etiquette of the state manager are proposed, as well as new views on the essence of communicative etiquette in the public administration system are highlighted. It is worth noting that these views are improved and adapted to the modern realities in which our state is, because now everything is unstable.

**Key words:** public management, etiquette, communication, manager, improvement.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	9
1.1. Особливості ділового підтримуючого спілкування.....	9
1.2. Взаємospрийняття та взаємооцінювання учасників комунікативного процесу.....	19
РОЗДІЛ 2	
СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАТИВНОГО ЕТИКЕТУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	25
2.1. Етична складова комунікації в публічно-управлінській діяльності.....	25
2.2. Засади комунікативного етикету в публічному управлінні.....	33
2.3. Слухання як зворотній зв'язок комунікативної взаємодії.....	37
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ЕТИКЕТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	46
3.1. Напрями вдосконалення комунікативного етикету в публічному управлінні.....	46
3.2. Практичні рекомендації щодо раціонального використання комунікативного етикету в публічному управлінні.....	51
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Комунікативні проблеми публічних управлінців для суспільства перш за все пов'язують з високим рівнем недовіри пересічних громадян до сучасної влади, не високим рівнем професіоналізму працівників державних органів, незначним рівнем ефективного доступу громадян до потрібної їм інформації. Саме такий момент виокремлює необхідність запровадження нових форм комунікації за допомогою комунікативного етикету, зокрема зробити його більш прозорим, якісним та максимально толерантним і зрозумілим для людей, оскільки люди прагнуть зараз того, щоб їм пояснювали всі потрібні процеси та вони могли максимально зрозуміти як їм діяти. Максимального результату в державному управлінні можна досягти завдяки високому рівню комунікативного етикету.

Комунікативний етикет є багатогранним поняттям, який виражає навички управління, співпраці з людьми та і загалом авторитет державного управлінця. Комунікативний етикет має непросту ієрархічну структуру, котра складається зі значної кількості індивідуальних якостей різноманітних типів, які являють собою сукупність словникового запасу та досвіду управлінця у спілкуванні з людьми, що характеризують комунікативну ціль спілкування між посадовою особою та громадянами. Саме тому комунікативний етикет важливий для публічного управлінця. Він може показати всі позитивні сторони всього управлінського процесу загалом. Проте в умовах війни трапляються випадки, коли управлінець може порушити комунікативний етикет через різні стресові ситуації, а тому постає потреба в дослідженні всіх аспектів цього феномену, для того, щоб попередити можливі безтактні моменти у спілкуванні з людьми. Зважаючи на окреслене нами вище, постає загальна потреба дослідження особливостей удосконалення комунікативного етикету в системі публічного управління.

**Актуальність сучасних досліджень.** Загальним дослідженням комунікативного етикету займалися багато дослідників, поміж яких виділимо: В. Горбатенко, Т. Витко, М. Головань, Р. Войтенко, В. Кушнірюк та чимало інших. Їхні праці були присвячені специфіці комунікативного етикету, особливості поведінки під час спілкування, а також специфіку вербального і невербального спілкування. Такі наукові надбання стали основою для комплексного дослідження проблематики.

Особливо позитивно вплинув на написання моєї дипломної роботи наукове надбання викладача ІФНТУНГ В. М. Кушнірюка, який висвітлив багато аспектів щодо норм та правил комунікативного етикету публічного управлінця та специфіки поведінки керівників. Цим науковим здобутком став навчальний посібник «Етикет державного управлінця» який виданий у 2020 році, де детально описано всі потрібні аспекти про комунікативний етикет. Він один з небагатьох різносторонньо розглядав комунікативний етикет, вказував на проблеми, які можуть виникнути в ході спілкування та пропонував можливі шляхи покращення цього етикету серед державних управлінців.

**Метою** роботи є комплексно дослідити процес удосконалення комунікативного етикету в системі публічного управління.

Завдання, які поставлені в ході **дослідження**:

- проаналізувати особливості ділового підтримуючого спілкування;
- охарактеризувати взаємсприйняття та взаємооцінювання учасників комунікативного процесу;
- окреслити етичну складову комунікації в публічно-управлінській діяльності;
- виокремити засади комунікативного етикету в публічному управлінні;
- визначити напрями вдосконалення комунікативного етикету в публічному управлінні;
- навести практичні рекомендації щодо раціонального використання комунікативного етикету в публічному управлінні.

**Об'єктом** дослідження є формування комунікативного етикету публічного управлінця під час здійснення посадових обов'язків в сучасних умовах.

**Предметом** дослідження є загальні теоретичні та конкретні практичні аспекти формування комунікативного етикету посадових осіб в контексті розвитку комунікативних компетентностей державних управлінців на даному етапі.

**Методи**, які допомагали в дослідженні теми: аналіз та синтез теоретичної інформації щодо комунікативної діяльності в публічному управлінні для розуміння значення комунікативного етикету в системі публічного управління; метод класифікації був потрібним для того, щоб виокремити специфічні особливості комунікативного етикету; метод абстрагування був для того, щоб виокремити ключові моменти про етикет; дедукція та індукція були актуальні для того, щоб переходити від загальних до конкретних аспектів про етикет державного управлінця. Ці методи стали основними та допоміжними в ході висвітлення та дослідження цієї теми.

**Новизна отриманих результатів** полягає у тому, що запропоновано шляхи удосконалення комунікативного етикету державного управлінця, а також виокремлено нові погляди на сутність комунікативного етикету в системі публічного управлінця. Варто зазначити, що ці погляди є удосконаленими та пристосовані під сучасні реалії в яких перебуває наша держава, оскільки зараз все нестабільно.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що аспекти, які виокремлені в межах кваліфікаційної роботи дають нам загальне бачення про комунікативний етикет в публічному управлінні та можуть використовуватись з таких сторін:

– правотворчій діяльності – для того, щоб покращити існуючі норми законодавства в частині правильної комунікації в ході здійснення управлінських повноважень;

– освітньому процесі – для максимального удосконалення існуючих підручників з державного управління в частині належного формування комунікативного етикету правлінців.

**Структура магістерської роботи.** Робота обумовлює таку структуру: вступ, три розділи, які поділяються на шість підрозділів, 10 рисунків, 2 таблиці, висновків, списку використаних джерел 56 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи складає 69 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 1.1 Особливості ділового підтримуючого спілкування

Варто розпочати з того, що в управлінському процесі важливо підтримувати спілкування. А тому потрібно вміти правильно підтримувати таке спілкування, щоб показувати при цьому високий рівень. Властива людині здатність до спілкування, тобто до сприйняття своїм внутрішнім світом «зовнішніх» для неї цінностей інших «Я», з якими вона спілкується, та готовність до перебудови своєї власної суб'єктивності, спричиненої комунікативними процесами, називається відкритістю особистості. Доцільно наголосити, що відсутність такої здатності раціонально спілкуватись, іншими словами зосередженість управлінця винятково на внутрішніх цінностях і проблемах власного життєвого простору відповідно називається замкненістю особистості. Варто вказати, що замкненість чи відкритість особистості влучно доповнюється ще однією визначальною ознакою суб'єкта мовлення – діалогічністю. Ця характеристика привносить у готовність до спілкування суттєві смислові та мовно-мовленнєві нюанси.

Для початку ми визначимо що таке діалогічність – це певна властивість адресанта, розуміти та брати до уваги правомірність та внутрішню обтрактованість не лише тої думки яку він має, а і різних способів міркування, які виражаються у висловах адресата<sup>1</sup>. Безпосередньо через такий момент діалогічне мовлення постає такою влучною формою, яка виключно складається з обміну думками. Доцільно наголосити, що безпосередньо їх мовний склад та

---

<sup>1</sup>Бобко Л., Сенишин Б., Сподарик Т., Станасюк О. Актуальні проблеми формування етики державних службовців. *Молодий вчений*. 2019 № 5. С. 510–513. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-110>.

саме сприйняття учасників діалогу інформації, яку вони хочуть донести. Саме цей процес вмотивовано активізовує роль адресата у такій діяльності.

З наведених аспектів випливає, що сам суб'єкт мовлення повинен чути не тільки себе, а і має чути самого співрозмовника, чуючи при цьому логіку його думок та і загального мислення. Саме таким значно відрізняється від монологу, для якого притаманне тільки власна думка та один голос і тон. А тому потрібно розуміти сутність діалогу та дотримуватись певних визначальних правил.

Доцільним вбачаємо наголосити, що саме діалог виражає особливе співвідношення різних суб'єктивних систем думки, що втілюються у висловлюваннях різних мовців у процесі здійснення ними комунікативної взаємодії. Також виокремимо поняття про спілкування – це свого роду непростий багатогранний процес налагодження, повноцінного розвитку та належного забезпечення контактів між учасниками розмови, які обумовлюються в потребі їх діяльності з метою вирішення конкретної ситуації загалом<sup>2</sup>. В загальному його мета полягає у обміні чи передаванні інформації, усвідомленні та гармонізації самого себе, належної самоорганізації та комплексному розумінні учасників комунікації.

Виокремивши головні поняття про спілкування, ми хочемо окреслити дефініцію ділового спілкування – це певне спілкування, що просуває той чи інший продукт або послугу з метою передачі потрібної ділової інформації в межах певної структури<sup>3</sup>. Такий вид спілкування має свої особливості<sup>4</sup>:

- присутність офіційного статусу суб'єктів спілкування;
- скоординованість та визначення вигідних для обидвох сторін контактів та загальну підтримку зв'язків між представниками зацікавлених сторін;
- має відповідно встановлені правила;
- передбачуваність ділових контактів між сторонами, що плануються наперед;

<sup>2</sup>Бобко Л., Сенишин Б., Сподарик Т., Станасюк О. Актуальні проблеми формування етики державних службовців. *Молодий вчений*. 2019 № 5. С. 510–513. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-110>

<sup>3</sup>Там само.

<sup>4</sup>Там само.

- конструктивність характеру у взаємозв'язках, а також цільове спрямування на вирішення конкретних завдань чи мети, не виходячи за межі дозволеного;

- узгодження взаємних рішень або домовленість щодо подальшої взаємодії;

- визначення кожного партнера як особистості в такому спілкуванні.

Забезпечення дієвості спілкування, іншими словами досягнення всіма співрозмовниками задоволення результатами спілкування, напряду залежить від вирішення, за активного використання функцій спілкування, можливих чи й реальних проблем (таблиця 1.1) <sup>5</sup>.

Таблиця 1.1 – Взаємозалежність функцій спілкування та породжуваних ними проблем

Функція	Проблема
Перцептивна (сприйняття та розуміння співрозмовника)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Самооцінювання власних рис, важливих для забезпечення спілкування.</li> <li>2. Формування образу співрозмовника, взаємовплив образів співрозмовників у процесі спілкування.</li> <li>3. Еталон образу співрозмовника.</li> <li>4. Вплив настанов та очікувань на забезпечення ефективного спілкування</li> </ol>
Комунікативна (обмін інформацією)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток та погодження двох форм спілкування (вербальної та невербальної).</li> <li>2. Однозначне розуміння співрозмовниками смислового значення елементів спілкування (вербального та невербального).</li> <li>3. Однозначне розуміння співрозмовниками суті інформаційного повідомлення.</li> </ol>
Інтерактивна (взаємодія співрозмовників)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потреба у спілкуванні.</li> <li>2. Взаємні очікування від спілкування.</li> <li>3. Соціальні ролі людини та психологічна сумісність.</li> </ol>

<sup>5</sup>Бралатан В.П., Гуцаленко І.В., Здирко Н.Г. Професійна етика: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 251 с.

Можемо побачити, що наявні види індивідуально-ділових розмов дослідники розділяють на конкретні та чіткі дві ділові групи, які є потрібними для розуміння, а саме:

Перша група – це ті розмови, які спеціально організовані чи підготовлені наперед щодо обміну конкретної інформації;

Друга група – це підготовлені та регламентовані бесіди щодо певних існуючих проблем.

Схематично взаємодію інтересів співрозмовників у процесі спілкування подано на рисунку 1.1.

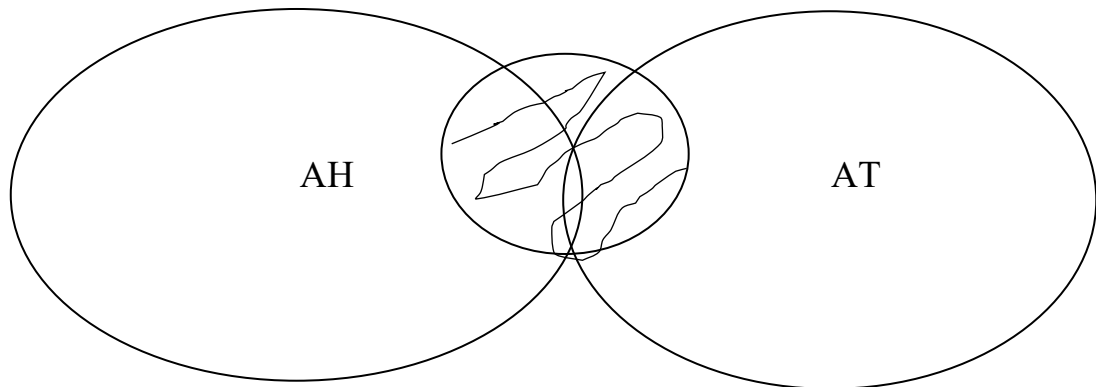


Рисунок 1.1– Взаємодія інтересів співрозмовників <sup>6</sup>

Охарактеризуємо більше поданий нами рисунок та позначення, які зображені на ньому: АН – це той, хто відправляє інформацію; АТ – це той хто отримує інформацію відправника; а зона посередині між АН і АТ – це зона спільних інтересів. Одночасно потрібно знати та розуміти, що всі ділові розмови складаються з певним чітких етапів <sup>7</sup>:

Перший етап – підготування під час якого ідентифікуються завдання самої розмови та чітким складанням її плану, визначення місця та часу зустрічі для її проведення;

Другий етап – ознайомлення під час якого долається психологічний бар'єр та породжується атмосфера довіри;

<sup>6</sup>Бралатан В.П, Гуцаленко І.В, Здирко Н.Г. Професійна етика: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 251 с.

<sup>7</sup>Там само.

Третій етап – головний в ході якого відбувається загальне слухання всіх головних моментів розмови та висновків кожного співрозмовника;

Четвертий етап – заключний етап під час якого приймаються остаточні ділові рішення.

Дієвий обмін інформацією має бути двостороннім та спрямовуватись на певні та важливі аспекти, які схематично показано на рисунку 1.2, який подано нижче.



Рисунок 1.2– Спрямування обміну інформацією (створено автором)

Доцільно виокремити те, що обмін інформацією має бути двостороннім та мати певне спрямування: зворотній зв'язок потрібний, для того, щоб усвідомити, в якій мірі повідомлення було зрозумілим. Доцільно виокремити, що керівник, котрий не може налагодити зворотній зв'язок для отримання інформації, виявить, що дієвість його управління дій досить швидко знижується.

Подібним чином, якщо зворотній зв'язок з підлеглими заблокований, то керівник стає ізольованим або його будуть вводити в оману. Зворотній зв'язок може допомагати суттєвому підвищенню дієвості обміну інформацією щодо управління. В порівнянні з одностороннім, двостороннім є обмін інформацією

проходить значно повільніше, але тим не менше ефективніше знімає напругу в колективі, точніший і підвищує впевненість у правильності інтерпретації повідомлень. Обмін інформацією між учасниками комунікативних відносин можна поліпшити, створивши системи зворотного зв'язку, регулюючи інформаційні потоки, впроваджуючи управлінські дії для формування різноманітних гілок інформаційного обміну, розгортаючи системи збору пропозицій, друкуючи матеріали інформаційного характеру для використання всередині суб'єкта чи об'єкта таких відносин, застосовуючи сучасні інформаційні технології тощо. Такий зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління як учасниками процесу комунікації можна вважати координаційним управлінням<sup>8</sup>.

Хороші міжособистісні відносини мають в організації практичну цінність. Так, до прикладу, дослідники встановили, що установи, що пробують такого типу відносини в основному відрізняються не лише вищим рівнем результативності праці та вмінням швидко вирішувати проблеми, а й пониженим рівнем конфліктності та руйнівного потенціалу. Більш того, забезпечення по-справжньому високого рівня сервісності публічної служби практично неможливе без використання засобів підтримуючого спілкування, що дозволяють вирішувати проблеми налагодження й підтримання в належному стані соціального діалогу між адміністрацією і громадянами-споживачами адміністративних послуг.

Саме тому керівники зобов'язані не лише самі оволодівати відповідними комунікативними навичками, а й сприяти їх засвоєнню підлеглими публічними службовцями. Інакше кажучи, підтримуюча комунікація—це не просто техніка «створення враження гарної людини», а й спосіб забезпечення конкурентних переваг.

Такому підтримуючому діловому спілкуванню характерно багато

---

<sup>8</sup>Витко Т. Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного правління*. 2018. № 3. С. 39–47.

властивих аспектів, таких як<sup>9</sup>:

1. Скоординованість на проблематику, а не на саму особу співрозмовника. Досить потрібно розділяти проблемну та орієнтовану комунікацію від особистісно-зорієнтованої. Основний предмет найпершого типу спілкування – проблематика та результат їх розв’язання, а не людини та їх ознаки. Особистісно-орієнтоване спілкування скоординовується в більшій мірі на специфіці, а не на справжніх подіях.

2. Конгруентність (співзвучність, гармонія) спілкування, а не повна її відсутність. Велика кількість дослідників притримуються думки, що найефективніше спілкування та міцні взаємовідносини мають можливість ґрунтуватись на базі конкурентності. Такий момент означає, що такі повідомлення мають відповідати почуттям та думкам співрозмовників, які комунікують.

3. Опис конкретної ситуації, а не її оцінка. На відміну від оцінки комунікації, яка передбачає безпосереднє використання певних суджень чи оцінок учасників розмови, описова комунікація зосереджується на описі певних фактів, реакцій та подій учасників розмови на них, а також показі альтернативних моментів.

4. Піднесення співрозмовника, а не його приниження. У ході підтримуючого спілкування основна увага робиться на певних висловлюваннях, які допомагають визначати атмосферу взаємної поваги та співробітництва. Такого роду спілкування дає можливість співрозмовнику відчувати себе передовиком та реально оціненим. Коли у процесі комунікації стається приниження одного з співрозмовників, то це породжує погані почуття щодо своєї самооцінки.

5. Називання конкретних фактів, а не узагальнюючих. Чітка комунікація є досить корисною, якщо вона не скоординована на визначену проблематику чи

---

<sup>9</sup>Державне управління: теорія і практика: Електронний науковий фаховий журнал.  
<http://www.academy.gov.ua/enfzh.html>.

поведінку, оскільки чим конкретніше твердження, то тим кращий його мотиваційний потенціал.

6. Поетапність викладення думки. На відміну від диз'юнктивної (безладної), кон'юнктива (послідовна) комунікація завжди пов'язується з тим, що говорилося раніше.

7. Твердження від автора. Дослідники визначають, що саме відповідальне ставлення до власних висловлювань та ідентифікація власного авторства на висловленні ідеї як авторську комунікацію.

8. Рефлексивне, а не одностороннє слухання. Побутує мудра думка про те, що хороший керівник повинен бути хорошим слухачем. Учені довели, що ефективне лідерство на 60 % визначається умінням слухати інших.

Варто вказати, що реальність та точність оцінки самого партнера в спілкуванні напряму залежить від навиків володіти певними методами ідентифікації психологічного типу людини. Проте, доцільно також брати до уваги велику кількість психологічних факторів, що є підґрунтям необ'єктивності висновків про співрозмовника. А тому на рисунку ми продемонструємо їх більш схематично.



### Рисунок 1.3– Фактори необ’єктивної оцінки<sup>10</sup>

Зважаючи на наведений рисунок, можемо констатувати, що факторами необ’єктивної оцінки є: погляди та думки інших, стереотип, психічний стан, гало-ефект, індивідуально-психологічні особливості, особистісна оцінка, фактор спрощення, негативний досвід та комунікаційна компетентність. Зважаючи на те, що даний аспект є важливим ми охарактеризуємо їх більш детально<sup>11</sup>:

- Погляди, думки інших осіб. Сформувавши позитивну чи негативну установку щодо партнера, вони можуть стати на заваді успішному спілкуванню з ним, оскільки не дають змоги об’єктивно й критично оцінити як самого співрозмовника, так і його поведінку.

- Стереотипи. Вони заважають виходити за межі попередньо усталених суджень. Саме тому слід позбавлятися впливу таких суджень, адже кожна людина– неповторна індивідуальність. Потрібно в кожному партнерові бачити передусім позитивні риси та якості. Саме такий підхід обов’язково сприятиме ефективності спілкування.

- Психічний стан учасника ділового спілкування. Піднесений настрій одного зі співрозмовників адекватно впливатиме на іншого (чи інших), вселяючи в нього (чи в них) оптимізм. Це сприятиме встановленню позитивного емоційного контакту між ними. У разі ж поганого настрою нічого подібного, звичайно, не відбувається.

- Гало-ефект. Часто певна деталь у зовнішньому вигляді чи поведінці співрозмовника може сподобатися чи ні, і це почуття може вирішальним чином вплинути на його остаточну оцінку.

- Індивідуально-психологічні особливості партнерів по спілкуванню. У разі відсутності достатньо глибокої і всебічної оцінки, вони можуть призвести

<sup>10</sup>Іщенко М., Міщук Є., Радько В. Підходи до розкриття дефініції «державний службовець» у контексті поняття «державна служба». Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. URL: [www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua).

<sup>11</sup>Дрешпак В. Комунікативна діяльність державних службовців у світлі етичних принципів. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/DreshpakStat.pdf>.

до помилки в обранні стилю спілкування.

- Особистісна оцінка. Оцінюючи партнера, співрозмовник підсвідомо виділяє в його характері позитивні якості, що йому імпонують, або які він цінує в інших людях.

- Фактор спрощення. Під його впливом перебільшується результат першого враження про співрозмовника. Ефект першого враження надзвичайно сильний, а тому можливість перегляду своїх оцінок про партнера впродовж спілкування з ним є необхідною для ефективності комунікативної взаємодії в цілому.

- Негативний досвід спілкування. Помилки, що в минулому стали причиною поразки у спілкуванні, накопичуються у підсвідомості. У цьому сенсі все, що нагадує про прикрі невдачі (жести, одяг, манера говорити), є важливим для співрозмовників. Це, безперечно, заважає розвитку конструктивного спілкування.

- Комунікаційна некомпетентність, тобто відсутність знань про сутність ділового спілкування, особливості комунікативного процесу, взаємодію співрозмовників.

Таким чином, потрібно дотримуватись норм та правил комунікативного етикету. Дотримуючись цих правил можна: зробити конструктивний вступ, проявом інтересу до співрозмовника, довірливим тоном та доброзичливою усмішкою. В загальному, діалогічність можливо ідентифікувати як властивість адресанта сприймати та брати до уваги правомірність і внутрішнє трактування не лише своєї думки, а також і інших способів міркування, які втілюються у висловах. Також нами було визначено дефініцію ділового спілкування – це певне спілкування, що просуває той чи інший продукт або послугу з метою передачі потрібної ділової інформації в межах певної структури. Такий вид спілкування має свої особливості:присутність офіційного статусу суб'єктів спілкування;скоординованість та визначення вигідних для обидвох сторін контактів та загальну підтримку зв'язків між представниками зацікавлених сторін;має відповідно встановлені правила;передбачуваність

ділових контактів між сторонами, що плануються наперед; конструктивність характеру у взаємозв'язках, а також цільове спрямування на вирішення конкретних завдань чи мети, не виходячи за межі дозволеного; узгодження взаємних рішень або домовленість щодо подальшої взаємодії; визначення кожного партнера як особистості в такому спілкуванні. Також окреслено, що факторами необ'єктивної оцінки є: погляди та думки інших, стереотип, психічний стан, гало-ефект, індивідуально-психологічні особливості, особистісна оцінка, фактор спрощення, негативний досвід та комунікаційна компетентність. Загальні теоретичні основи дали нам підґрунтя для подальшого дослідження.

## **1.2 Взаємсприйняття та взаємооцінювання учасників комунікативного процесу**

Важливими аспектами та компонентами в процесі спілкування є взаємооцінювання та взаємсприйняття учасників процесу комунікації. А тому потрібно більш детально їх окреслити для того, щоб максимально розуміти всю їх сутність. Цілком вмотивованим є той факт, що безпосередньо спілкування дає можливість комплексно виявити не тільки установки та думки обидвох співрозмовників, а і реальні мотиви їх спілкування загалом.

А тому, для дієвої побудови стратегії та тактики ділового спілкування, і для належної організації взаємодії між співрозмовниками потрібно правильно та точно брати особливості характеру обидвох сторін. В процесі спілкування, люди мимоволі дізнаються одне про одного щось нове. Добиваючись загального взаєморозуміння вони починають реально та точно оцінювати одне одного і тим самим оптимально будувати діяльність. Варто вказати на те що вибір особи для спілкування є надто важливим для самої людини. Взаємопізнання доцільне як і для адаптації одне з одним шляхом взаємної позиції так і для взаємного виховання в ході ділового спілкування. Також наголосимо на тому що можливості взаємопізнання у ході спілкування

залежить від великої кількості чинників<sup>12</sup>:

- тривалості контактів;
- складності духовного світу співбесідника, ступеня прозорості його справжніх мотивів;
- гостроти спостережливості адресанта, об'єктивності його ставлення до свого партнера, багатства його власної духовної культури, завдяки якій він виносить судження про культуру адресата;
- досвіду пізнання психології людини;
- володіння людинознавчими знаннями;
- спостережливості партнерів;
- уміння стати на позицію свого співрозмовника.

Також наголосимо, що оцінювання та сприйняття учасниками розмови одне одного в ході спілкування має дуже велике значення для позитивного результату комунікативного процесу. Даний процес проводиться через призму усвідомлення співрозмовника, а також об'єднує деякі важливі процеси такі, як: ідентифікацію та рефлексію. Доцільно вказати, що найбільш приближеним до визначення є емпатія, тобто намагання емоційного відгуку на проблеми партнерів по спілкуванню. Цей психологічний механізм, сприяючи розумінню ходу думок та емоційного стану іншого суб'єкта мовлення, дає змогу адресантові ніби зсередини поглянути на партнера, щоб зрозуміти його систему мотивів.

У сприйнятті людини людиною розрізняють три ефекти, а саме<sup>13</sup>:

- ореола. Він полягає в тому, що загальне приємне враження про співрозмовника сприяє позитивному оцінюванню невідомих сутнісних рис його особистості, і, навпаки, загальне несприятливе враження від комуніканта спричинює переважання негативних оцінок його характеру;
- новизни та первинності. Цей ефект характеризується тим, що в процесі сприйняття знайомої людини діє ефект новизни, оскільки найбільш значимою

<sup>12</sup>Етика: навчальний посібник. Київ : Юрінком Інтер, 2017. 224 с.

<sup>13</sup>Етика: навчальний посібник. Київ : Юрінком Інтер, 2017. 224 с.

виявляється інформація, отримана останньою від знайомої нам людини. Під час зустрічі з незнайомою людиною великий, якщо не визначальний, вплив справляє на нас первинна інформація;

-стереотипізації. Він часто виникає у зв'язку з груповою належністю чи ототожненням суб'єкта мовлення. Ці ефекти сприйняття проявляються в такому психологічному механізмі, як афектація, що являє собою підсвідоме, спочатку неоформлене мовними засобами, формування судження про співрозмовника.

Для вивчення та оцінювання залученої до ділового спілкування особистості використовують як формальні методи сприйняття партнера, так і неформальні методи. Використання формальних методів сприяє більшій об'єктивності, ясності та визначеності сприйняття.

Світова практика свідчить про те, що спочатку вивчають важливі деталі біографії, соціального походження, життєвого шляху керівників потрібної для партнерства фірми, а вже потім намагаються встановити з ними ділові контакти. Психологи, однак, стверджують, що, реагуючи на будь-яку ситуацію, людина на 90 % керується почуттями і лише на 10 % – розумом. При цьому реакція почуттів є первинною й миттєвою, а тому оцінювання на підсвідомому рівні часто стає визначальним для всього процесу ділового спілкування<sup>14</sup>.

Важливо відразу викликати атракцію, тобто позитивне емоційне ставлення у свого партнера по розмові. Її важливість для усього процесу спілкування важко переоцінити, оскільки, довівши на початку розмови чесність і прозорість власних намірів, у подальшому спілкуванні буде набагато легше «завоювати» співрозмовника доказами доцільності та законності того, що йому пропонується. Якщо ж у перші хвилини комунікативного акту довіру адресата не вдається завойовати, то апелювати до його розуму в подальшому спілкуванні буде важко, а здебільшого просто неможливо.

---

<sup>14</sup>Іщенко М., Міщук С., Радько В. Підходи до розкриття дефініції «державний службовець» у контексті поняття «державна служба». Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. URL: [www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua).

Оскільки 90 % всієї інформації передається невербальним способом, тобто через позу, міміку, жестикуляцію, дистанцію, то для успіху ділового спілкування важливого значення набуває інформація, отримана «мовою тіла». Саме тому важливо вміти не лише перекладати емоції на «мову тіла», а й одночасно узгоджувати вербальну та невербальну форми спілкування<sup>15</sup>.

Також доцільним вбачається для висвітлення комунікативний процес – це своєрідна взаємодія між суб'єктами, які комунікують, в ході якого реалізовується обмін інформацією. Даний процес містить постійну динамічну зміну шаблів формування, приймання, передавання та розшифрування інформації в двох напрямках в ході взаємодії співрозмовників. У ході обміну інформацією доцільно виокремити наступні елементи, які показано на рисунку 1.4.

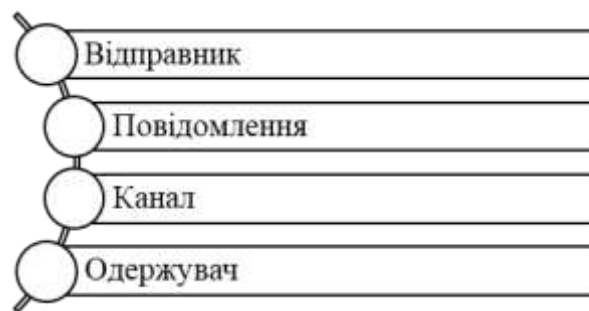


Рисунок 1.4– Головні елементи в ході обміну інформацією (розроблено автором)

Охарактеризуємо більш детально елементи обміну інформацією:

- відправником є особа, що обробляє ідеї чи збирає потрібну інформацію, а також передає її;
- повідомлення – сама інформація, яка є зашифрованою за допомогою символів;
- канал – це своєрідний засіб передачі інформації;
- одержувач – це певна особа, які призначена та чи інша інформація.

<sup>15</sup>Там само.

Основними складовими вербальної комунікації є<sup>16</sup>:

- Усне мовлення. Сюди належать способи використання слів, зокрема те, які речення використовує мовець; якою мовою він говорить; чи використовує він займенник «я» або «ми». Розмовна мова до того ж дає уявлення про його освітній та інтелектуальний рівні.

- Звучання голосу. Існують звукові характеристики мовлення, що не належать безпосередньо до використання мови: гучність, акцент, дикція, висота голосу, швидкість мовлення, сміх тощо. Такі характеристики допомагають зрозуміти почуття людей.

Категоріями невербальної комунікації є<sup>17</sup>:

- Поза. До цієї категорії належать різні пози, які відображають стан співрозмовника.

- Міміка. До цієї категорії належать різноманітні вирази обличчя співрозмовника.

- Жестикуляція. Вона охоплює дії, виконувані руками.

- Дистанція. Вона вказує на відстань між учасниками спілкування.

Доцільно виокремити те, що більша кількість міжособистісних контактів стається на відстані витягнутої руки. Зазвичай, малознайомі чи незнайомі люди зберігають більшу відстань. В основному, зазвичай довіряють невербальному інформаційному джерелу, який є безпосередньою реакцією емоцій, почуттів, ставлення (ці аспекти ми покажемо в таблиці 1.2).

Таблиця 1.2 – Зв'язок засобів невербальної комунікації з емоціями та емоційним станом співрозмовників<sup>18</sup>

Емоції, емоційний стан співрозмовника	Рухи тіла
Відчуття душевного комфорту	Розслабленість тіла, кінцівки схрещені
Відчуття небезпеки	Руки підняті догори

<sup>16</sup>Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 154 с.

<sup>17</sup>Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 154 с.

<sup>18</sup>Там само.

Войовничий настрій	Руки та ноги схрещені
Бажання зблизитись чи зацікавитись	Співрозмовник нахиляється до співрозмовника
Бажання віддалитись	Партнер відсувається, відвертається
Депресія, пригніченість	Співрозмовник сутулиться, опускає голову та плечі
Експансивні бажання, чванливість, гордість, самовпевненість	Голова високо піднята, шия пряма, корпус випрямлений чи відхилений назад
Щирість, відвертість	Руки розкриті долонями догори
Відкритість, дружнє ставлення	Піджак розстібнутий (або знятий)
Почуття власної провини або напружене сприйняття	Руки сховані (за спину, в кишені)
Захист, оборона, хвилювання, гнів	Стиснуті кулаки
Спокій	П'ясті рук розслаблені
Бажання піти геть	Ноги чи все тіло повернуті до виходу
Демонстрація влади	Мовець жестикулює стиснутим кулаком
Перевага	Під час потискання руки рука міститься згори
Підлеглість	Під час рукостискання руку тримають знизу, плечі опущені
Підозра, сумнів	Погляд у бік від співрозмовника
Здивування, переляк	Широко розплющені очі
Нервозність	Часте моргання
Рішучість	Стиснуті губи
Задума	Руки за спиною

Як ми можемо помітити засоби невербальної комунікації з емоціями тісно пов'язані. Оцінювання та сприйняття учасниками розмови одне одного в ході спілкування має дуже велике значення для успіху процесу комунікації в загальному. Даний процес потрібний для усвідомлення себе через свого співрозмовника об'єднує кілька важливих процесів таких як рефлексію та ідентифікацію. Основою взаємсприйняття та взаєморозуміння є комунікативний процес – це своєрідна взаємодія між суб'єктами, які

комунікують, в ході якого реалізовується обмін інформацією. Даний процес містить постійну динамічну зміну шаблів формування, приймання, передавання та розшифрування інформації в двох напрямках в ході взаємодії співрозмовників.

## РОЗДІЛ 2

### СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАТИВНОГО ЕТИКЕТУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 2.1 Етична складова комунікації в публічно-управлінській діяльності

Важливою в будь-якій комунікації є етична складова, яка як ніколи важлива в публічно-управлінській діяльності. Етична складова має свої особливості, які є важливими для формування комунікативного етикету публічного управлінця. А тому постає доцільність в її висвітленні та обговоренні в межах даного питання та і теми загалом. Розпочнемо з того, що сама професійна етика створює й трактує систему моральних норм і принципів, які діють у особливих умовах взаємовідносин людей у частині визначеної професії, враховуючи очікування і запити суспільства щодо певної професії, а також окреслення рамок професійної діяльності та професійної компетенції.

Варто вказати також на те, що принципи та норми професійної етики управлінця, зазвичай, виставляються на широкий загальний людський рівень. Хід публічної дискусії допомагає не тільки здійснювати засади відкритості та прозорості діяльності публічних службовців, а також формування певних критеріїв оцінки якості їх роботи, а також виокремленню уніфікованих понять для всіх професій в частині державної служби, що потрібно для створення одного сенсового простору дії та допомагає належній соціальній комунікації. Саме окреслення рамок професійної діяльності та компетентності державних управлінців потрібно для того, щоб прописати його певні повноваження та відповідальність за доручений йому обсяг роботи<sup>19</sup>.

В загальному, професійна етика надає чіткі роз'яснення та рекомендації щодо належного формування мислення та його певних моделей, діяльності та і

---

<sup>19</sup>Кушнірюк В. М. Етикет публічного управлінця: навчальний посібник. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2020. 368 с.

загалом взаємодії у професійній діяльності управлінця. Безпосередньо так складається світогляд професіонала-управлінця. А тому на рисунку 2.1 ми продемонструємо що артикулює професійна етика.

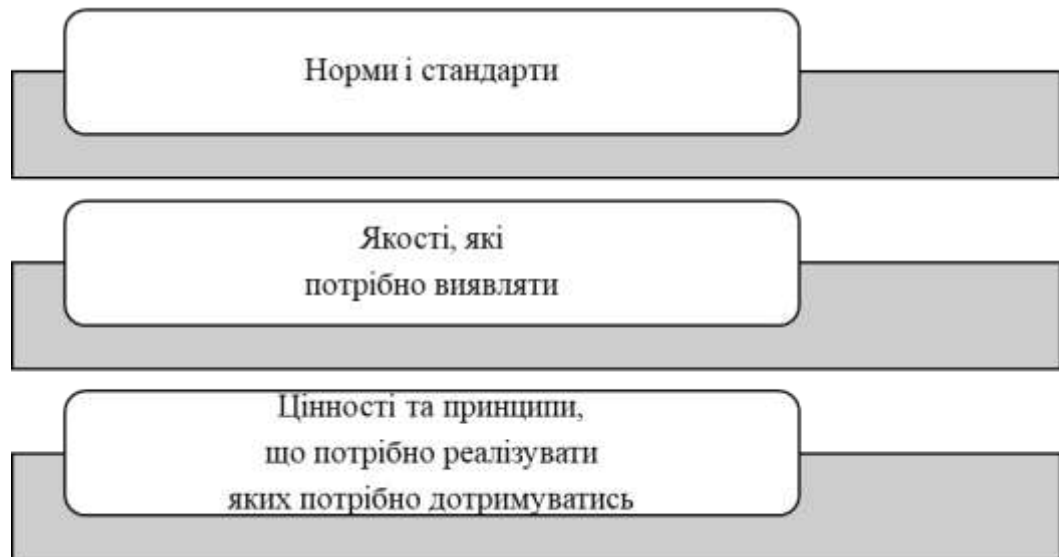


Рисунок 2.1 – Артикулювання професійної етики (розроблено автором)

Доцільно наголосити на тому, що професійна етика має кілька вирізняючих моментів <sup>20</sup>:

- загальною та комплексною розробкою професійних етичних норм та правил;
- найкращою побудовою залежних між собою засад, цінностей та норм, які зафіксовані в етичному кодексі;
- наявність груп людей, що відповідають за захист та підтримку таких норм.

Доцільно наголосити на тому, що самі положення етики управлінця мають деонтологічний характер, сформульовані у них норми обов'язкові до виконання. Чіткість, зрозумілість та належне відображення у нормативних документах норм і вимог професійної етики забезпечують ефективність роботи працівника.

<sup>20</sup>Кушнірюк В.М. Етикет публічного управлінця: навчальний посібник. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2020. 368 с.

Професіонал виходить із чітко окреслених меж своєї професійної компетенції, враховуючи при цьому запити і виклики сьогодення. Оцінка професійної діяльності, реформування і внесення змін до професійних компетенцій покладена на суспільство, громадський актив, а не на працівників певної професійної галузі. Так, якщо професійна діяльність не відповідає запитам суспільства, за оцінкою останнього є не результативною, така діяльність піддається реформуванню або ж цей вид професійної діяльності повністю ліквідується.

Наслідком здійснення цінності професіоналізму є створення довіри до своєї діяльності та до самого себе. За загальним правилом під довірою розуміють ставлення до особи та до її дій, що базується на впевненості, добросовісності, вірності та чесності. В загальному, під довірою розуміють<sup>21</sup>:

- надійність людини;
- передбачуваність;
- дієвість та точність виконання обов'язків.

Загалом наголосимо, що функціонування права є певною передумовою закріплення довірливих стосунків. Проте, присутність державі довіри не виникає автоматично, її збільшення потребує більше зусиль з боку усіх соціальних груп.

Також наголосимо, що сама довіра в притул пов'язана з легітимністю самої влади, яка показує певний зв'язок інтересів людей з їх внутрішньою оцінкою і залежить від їх світосприйняття, та визнанням соціальної ієрархії, суспільного розподілу праці як атрибуту розвинутого суспільства. Також наголосимо, що легітимність є певним результатом процесу, під час якого<sup>22</sup>:

- сам авторитет постає як визначення зі сторони підвладних;
- усі учасники публічних відносин виокремлюють певні загальні стандарти таких відносин, що забезпечує спільне виконання зобов'язань.

Доцільно також вказати, що професійною етикою трактується потрібність

<sup>21</sup>Мельничук Т. Етичні обов'язки публічних службовців як елемент професійного статусу: досвід європейських країн та його впровадження в Україні. *Право та державне управління*. 2019. № 1. С. 182–187.

<sup>22</sup>Там само.

прозорості та публічності як унікальних засад протистояння корупції в багатьох соціальних сферах. Проте, стимул відкритості до пізнання чогось нового, влиття засади безперервного навчання як підтримка кваліфікаційного рівня, регіональна ротація працівників для отримання не лише інтелектуального, а й емпіричного, життєвого досвіду мають забезпечувати якісну підготовку кадрів публічної служби.

Основними складовими етики публічного управлінця виступають такі аспекти: засади, цінності, норми та загальний етичний інструментарій, що повинно забезпечувати реалізацію та дотримання всього, що перераховано.



Рисунок 2.2 – Складові професійної етики <sup>23</sup>

Варто вказати також на те, що цінності, що відтворює публічна служба у суспільстві – це певне наголошення на соціальній, людській і культурній важливості, котрими постає гідність людини, певні повага до неї самої, солідарність, справедливість та інші подібні аспекти. Гідність людини, саме верховенство права та професіоналізм – це головні цінності діяльності управлінця; вони характеризуються регулятивною значущістю; а також формують фундамент щодо розуміння призначення та сутності публічної служби.

Верховенство права є гарантованою Конституцією<sup>24</sup> основою співіснування людей в українському суспільстві; має закріплення і реалізацію у

<sup>23</sup>Мельничук Т. Етичні обов'язки публічних службовців як елемент професійного статусу: досвід європейських країн та його впровадження в Україні. *Право та державне управління*. 2019. № 1. С. 182–187.

політичних програмах, зокрема у політичному курсі на євроінтеграцію. Гідність людини як усебічне утвердження цінності людської особи й особистості, що є вихідним у побудові будь-якого політичного, економічного, соціального чи освітнього проекту. Професіоналізм як форма самовизначення, стилю життя, способів діяльності і алгоритмів дій, що розгортаються у публічній сфері, є ознакою соціальної зрілості, автономії і суверенності особи.

Доцільно вказати, що професійна діяльність, або іншими словами професіоналізм – це не тільки знання про певний алгоритм дій, а і загальне використання та розуміння встановлених етичних норм і приписів щодо реалізації професійної діяльності управлінця. Такі норми та приписи є похідними від головних засад професійної етики.

Гуманізм, цінності та професіоналізм в сукупності відіграють значну роль у формуванні професіонала своєї справи. Зазначені цінності постають як головний аспекти у формуванні моральності професіонала, усвідомлення та сприйняття котрих на пряму залежить від рівня освіти та життєвих цінностей. Доцільно виокремити також, що визначальну роль у ході набуття спеціальних вмінь та навичок – системної, раціональної єдності ідейному конструкту професійної діяльності публічного службовця. Доцільно виокремити те, що всі цінності здійснюються через призму засад професійної діяльності, які занотовані в нормативно-правових актах. Безпосередньо реалізація та поєднання засад і цінностей професійної діяльності публічного службовця, дає змогу протистояти корупційним ризикам і загрозам<sup>25</sup>.

Головними засадами професійної етики управлінця – це основні засади та керівні начала, які покладені в основу публічної служби, в яких закріплюються цінності та засади життя суспільства. Головними засадами професійної етики вважають основні ідеї, керівні початки, які покладені в основу публічної служби, в котрих занотовуються ідеологічні та ціннісні принципи публічного

---

<sup>24</sup>Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р.: із змінами. URL : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

<sup>25</sup>Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : наук. Київ: НАДУ, 2018. 48 с.

життя нашого суспільства.

Принципи найбільш узагальнено виражають моральні вимоги, задають спрямування, пріоритети, на яких вибудовується публічна служба та якими мають керуватися публічні службовці у своїй діяльності. Недотримання цих вимог ставить під сумнів легітимність здійснення професійної діяльності, підриває довіру до професіоналізму як до певної кваліфікаційної якості людини, загрожує загальною недовірою громадськості до програм державного менеджменту і, у крайніх своїх виявах, соціальними заворушеннями.

Принципи державної служби України фіксуються в Законі України «Про державну службу»<sup>26</sup>. До них відносять певні принципи, які ми показали на рисунку.

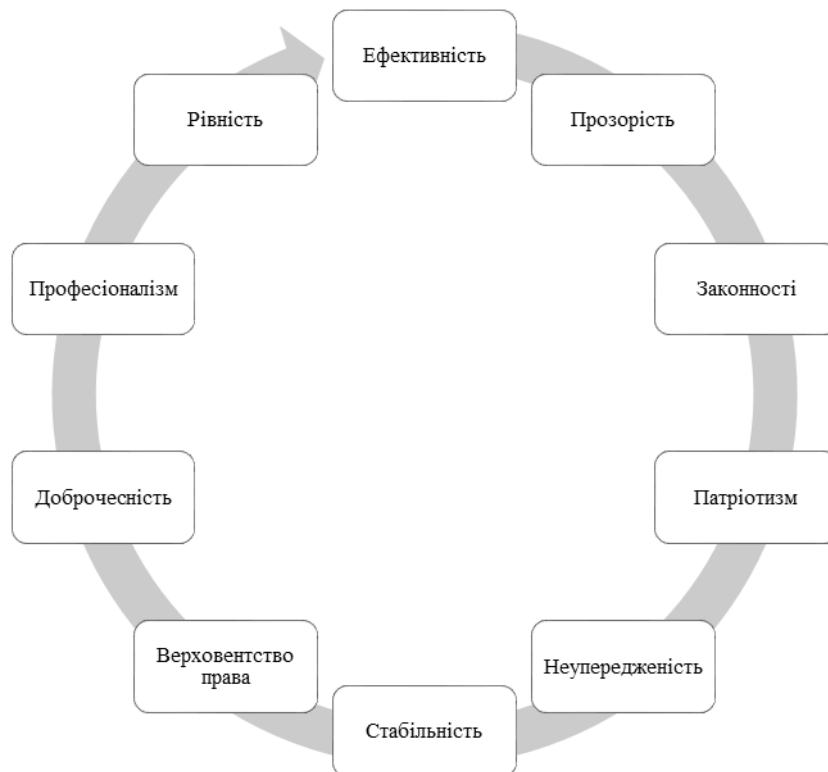


Рисунок 2.3 – Принципи державної служби України

Як ми бачимо, що в державній службі є десять основоположних принципів, яких потрібно дотримуватись під час професійної діяльності. У «Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових

<sup>26</sup>Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

осіб місцевого самоврядування»<sup>27</sup> зазначається, що етична поведінка державних службовців ґрунтується на принципах державної служби, визначених Законом України «Про державну службу»<sup>28</sup>, а також загальних вимогах до поведінки цих осіб, визначених Законом України «Про запобігання корупції»<sup>29</sup>.

Також доцільно виокремити те, що цінності та принципи дають здатність оцінювати ідеї, роблять професіонала морально чутливим, протидіють появі так званої «моральної сліпоти», почуттю безглуздості і втрати критеріїв. Власні ціннісні установки й ідейні концепти професійної діяльності для людини можуть становити єдине ціле – тоді постає професіонал, той ідеал, до якого прагне кожен, але як ідеал він не є назавжди досягнутим звершенням, опанованим набуттям. Він є результатом безперервного здійснення процесів самоосвіти і самовиховання. Проте збіг ціннісних установок та ідейно-раціоналістичних концептів може мати і ситуативний і/чи локальний характер, що також слід враховувати у теорії і практиці публічної служби.

Таким чином, засади професійної етики задають основоположні напрямки професійної діяльності управлінця. Норми такої етики чітко вказують на те, що вчинки, які має реалізовувати публічний службовець, та те, як він має поводитись у звичних ситуаціях. Стандарти та норми поведінки службовців – це певні та конкретні вказівки щодо того, як повинні діяти представники служби, для того, щоб їх поведінка відповідала правовому та суспільному статусу.

Діяльність публічного службовця регламентуються такими нормами і стандартами<sup>30</sup>:

- поведінки у взаємодіях та спілкуванні з громадянами, представниками релігійних та громадських об'єднань, ЗМІ;

<sup>27</sup>Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серп. 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>

<sup>28</sup>Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

<sup>29</sup>Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

<sup>30</sup>Професійна етика. Норми професійних ділових відносин : навчальні матеріали онлайн. URL: [http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna\\_etika\\_normi\\_profes](http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna_etika_normi_profes) .

- ставлення до професійних обов'язків;
- внутрішньо-службової поведінки – поведінки у відносинах з керівниками, колегами, підлеглими;
- участь в об'єднаннях та політичної або іншої неупередженості;
- ділових відносин представників різних гілок влади, взаємодій з іноземними делегаціями;
- антикорупційного поведіння;
- управління конфліктом інтересів;
- поведіння з конфіденційною, службовою інформацією;
- прав співробітників;
- службових відкриттів тощо.

Також необхідно констатувати, що до етичного інструментарію, за допомогою якого реалізуються принципи, цінності та норми професійної етики управлінця відносять: етичні кодекси, професійна соціалізація, координуючі органи, механізми звітності та нагляду, взаємодія і вплив громадянського суспільства та інше. Також потрібно виокремити, що професійна діяльність має ставати здійсненням особистісних сенсів людини-працівника в рамках моральної та правової сторони професії. У випадку, якщо у професії людина не має певної можливості для самореалізації, то в тому випадку етика трансформується винятково на засіб тиску та примусу.

Корупційні загрози і ризики у діяльності професіонала виникають за наступних умов<sup>31</sup>:

1) коли завдання професійної групи протистоять інтересам громадянського суспільства, що сприяє формуванню професійного егоїзму і групової поруки, спокусі протиставити себе як професіонала співгромадянам і мати зиск («неправомірну винагороду») від такого протиставлення.

2) неможливості самореалізації особи в професії:

- відсутність доступу до навчання і підвищення кваліфікації;

---

<sup>31</sup>Професійна етика. Норми професійних ділових відносин : навчальні матеріали онлайн. URL: [http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna\\_etika\\_normi\\_profes](http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna_etika_normi_profes)

- недостатній рівень заробітної платні для задоволення базових життєвих потреб;
- закритість соціальних ліфтів, відсутність можливості просуватися по службі;
- невизнання і відсутність підтримки керівництвом професійної кваліфікації спеціаліста.

3) особистісні риси працівників, їх життєві орієнтири і цінності, егоїзм як крайня форма прояву індивідуалізму, що націлюють їх на задоволення своїх потреб за рахунок оточення, - і, як наслідок, виявляє себе відсутність бажання співпраці, чуття солідарності та колективізму.

Таким чином, етичними складовими державного службовця виступають: принципи, цінності та норми управлінської діяльності, а також етичний інструментарій, який повинен забезпечувати реалізацію та дотримання цих всіх складових під час здійснення практичної діяльності. Засади професійної етики задають основоположні напрямки професійної діяльності управлінця. Норми такої етики чітко вказують на те, що вчинки, які має реалізовувати публічний службовець, та те, як він має поводитись у звичних ситуаціях. Стандарти та норми поведінки службовців – це певні та конкретні вказівки щодо того, як повинні діяти представники служби, для того, щоб їх поведінка відповідала правовому та суспільному статусу.

## **2.2 Засади комунікативного етикету в публічному управлінні**

Засади комунікативного етикету в публічному управлінні є важливими та потрібними для розуміння, оскільки вони є фундаментом в професійній діяльності державного управлінця. Саме тому дане питання присвячене безпосередньо цьому. А тому, ми, перш за все, вбачаємо визначити дефініцію «етикет публічного службовця», оскільки воно походить від такої дефініції «службовий етикет»та, враховуючи специфіку публічної служби, означає загальну сукупність встановлених правил поведінки службовця, які

скоординують та трактують культуру та стиль роботи службовця, на відповідному рівні покращують взаємини у ході виконання ними власних професійних обов'язків. Базою етикету публічного управлінця є головні засади теперішнього етикету, що на даний час є загальновстановленими у світовій практиці. Дані засади скоординовані на гідність людини як найвищу цінність.

В багатьох вітчизняних дослідженнях вчені розглядали засади, відносячи до них<sup>32</sup>:

- потрібність та влучність дій;
- гуманізм;
- загальний зовнішній вигляд;
- відповідний рівень поваги до традицій власної країни, а також інших країн.

На наш погляд до таких аспектів потрібно додати засаду субординації та загальну культуру мовлення. Також наголосимо, що засада гуманізму та людяності є етичною та моральною складовою комунікативного етикету державного управлінця, а також реалізовується у певних нормах, які продемонстрували на рисунку.

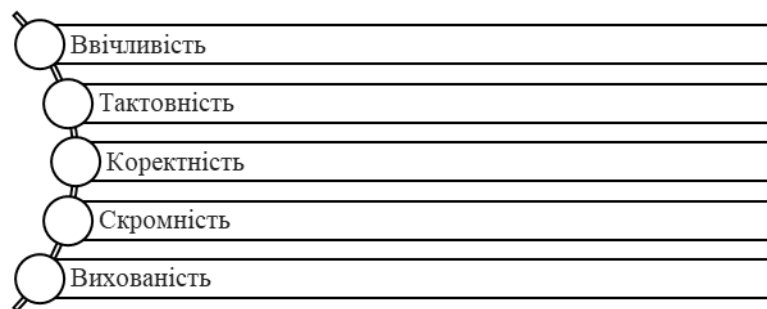


Рисунок 2.4 – Принципи людяності та гуманізму які втілюються у нормах<sup>33</sup>

Зважаючи на рисунок та ці принципи, які на ньому висвітлені, ми хочемо їх більш точно та детально охарактеризувати:

<sup>32</sup>Соколов В., Турчинов А. Державна служба: моральні основи, професійна етика. Харків: РАГС, 2019. 367 с.

<sup>33</sup>Там само.

– ввічливість – дотримання загальноприйнятих правил пристойності, вміння поводитися чемно, доброзичливе ставлення до людей, бажання добра іншій людині;

– тактовність – уміння дотримуватися певної міри у відносинах між людьми.

– коректність – офіційна, переважно службова й дещо сухувата, холодна ввічливість, особливе вміння стримувати себе в будь-яких обставинах, конфліктах, уміння поводитися, не принижуючи гідність інших;

– скромність – уміння співставляти самооцінку з думками людей, не переоцінювати себе, не підкреслювати своєї значущості та не афішувати своїх переваг, дотримуватись поміркованості у вимогах;

– вихованість – знання загальноприйнятих норм і правил поведінки <sup>34</sup>.

Доцільно виділити те, що доброзичлива та привітна особа з відповідними манерами чи почуттями своєї гідності і знаннями етичності провокує позитивну реакцію оточуючих на державного управлінця та і загальну їх симпатію, а також викликає довіру. Такі аспекти дають можливість більш швидше добиватись контакту з людьми, формує впевненість у самому собі, реалізовує умови для досягнення комфорту з психологічної сторони з усіх можливих сторін.

Доцільно наголосити на тому, що такий принцип як доцільність дій державного управлінця передбачають вибір певної моделі поведінки, ґрунтуючись на здоровому глузді. Теперішній етикет державного управлінця передбачає певну можливість вибору, проте головне, щоб в ході даного вибору в обов'язковому порядку враховувалась повага до самої людини, готовність допомогти та багато іншого. Одночасно потрібно ставити себе на місце самого співрозмовника та не забувати, що комфортно має бути не тільки самому собі, а і тому, з ким спілкуєшся.

У відповідності до наступного принципу етикету управлінця, правила етикету визначаються вимогами естетичної привабливості та зовнішнього

---

<sup>34</sup>Соколов В., Турчинов А. Державна служба: моральні основи, професійна етика. Харків: РАГС, 2019. 367 с.

вигляду. Тобто, враховуючи цей принцип, не достатньо, щоб людина була тільки вихована та доброзичлива, а й важливо, щоб вона була охайно та елегантно одягнена та її зовнішній вигляд відповідав конкретній ситуації. Цей принцип зорієнтований на єдність форми та змісту вчинків. Тому доброзичливе ставлення до людей має бути естетично оформлене.

Загальновідомо, що головне враження про людину створюється в перші п'ятнадцять секунд спілкування. А тому, тут мають значення максимально всі деталі: макіяж, міміка, стиль одягу, зачіска, жести, манера поведінки, постава, хода та багато чого іншого, що створює загальне враження про співрозмовника. Варто також вказати, що головними вимогами до зовнішнього вигляду публічного службовця наповнюється певним новим змістом за мов більшої відкритості в роботі самих державних структур. Вважається, що ідеальний зовнішній вигляд є основою його успіху в управлінській діяльності.

Усвідомлюючи всю важливість даного питання в останні роки в нашій державі робляться ті чи інші кроки до запровадження спеціального дрес-коду в публічному управлінні. Так, до прикладу, в пункті 11 другого розділу Загальних правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування зазначено<sup>35</sup>, що «одяг державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування повинен бути офіційно-ділового стилю і відповідати загальноприйнятим вимогам пристойності».

Також важливо узагальнити, що базою етикету публічного управлінця є головні засади теперішнього етикету, що на даний час є загальновстановленими у світовій практиці. Дані засади скоординовані на гідність людини як найвищу цінність. В багатьох вітчизняних дослідженнях вчені розглядали засади, відносячи до них: потрібність та влучність дій; гуманізм; загальний зовнішній вигляд; відповідний рівень поваги до традицій власної країни, а також інших країн. На наш погляд до таких аспектів потрібно додати засаду субординації та загальну культуру мовлення. А тому потрібно покращувати такого роду

---

<sup>35</sup>Тарасенко Т. Актуалізація принципу доброчесності на публічній службі в умовах сучасних викликів і загроз. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 С. 71-77.

аспекти з метою покращення загальних засад комунікативного етикету в публічному управлінні, які існують на сьогоднішній день. Це дуже важливо для того, щоб виносити рівень українського державного управління на новий щабель.

### **2.3 Слухання як зворотній зв'язок комунікативної взаємодії**

Доцільно наголосити на тому, що для того, щоб досягти певних цілей ділового спілкування, перш за все необхідно набиратись певного терпіння та брати до уваги як умога більше побажань та певних аргументів конкретного співрозмовника і тільки після цього розкривати всі внутрішньосторонні моменти з власними позиціями. А тому, перш за все доцільно бути адекватним слухачем, для того, щоб своєю увагою провокувати співрозмовника на приємну розповідь та розмову.

Успіх самої комунікації напряму залежить від присутності зворотнього зв'язку між співрозмовниками. І з урахуванням такого зворотного зв'язку процес «розгортання» спілкування набуває певної форми (рисунок 2.5). Двосторонність, а отже і активність комунікативного процесу наочно зображена на рисунку 2.6. Доцільно виокремити те, що всі комунікативні акти – це є і процес говоріння, котрий скоординовується від адресанта до адресата, і процес слухання. Спрямовуючись від адресата до адресанта, він передбачає наступні стадії: Сприйняття – Осмислення – Оцінка– Відповідь. Уміння слухати інших, будучи одним з найважливіших компонентів у структурі управлінського та й взагалі міжособистісного спілкування, одночасно є свідченням існування/відсутності зворотного зв'язку.

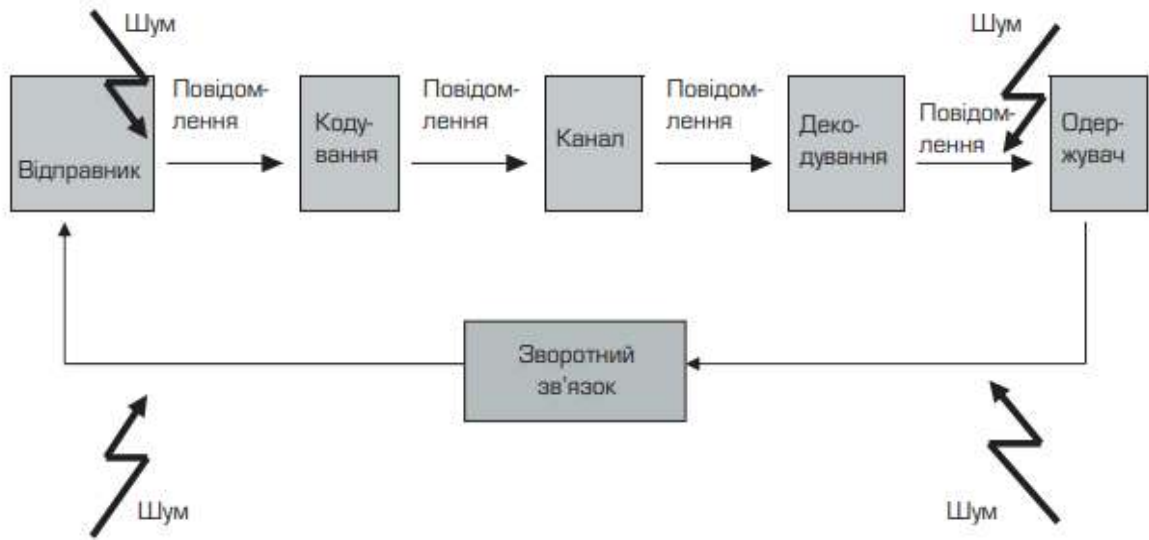


Рисунок 2.5– Схема комунікативного акту<sup>36</sup>

Як ми можемо побачити зі схеми, що в основі спілкування стоїть зворотній зв'язок, який говорить про те, що процес комунікації став ефективним та дієвим.



Рисунок 2.6 – Модель процесу комунікації<sup>37</sup>

Доцільно наголосити на тому, що зворотнім зв'язком прийнято вважати певну форму комунікації у відповідності до якої одержувач повідомлення, адресат, дозволяє її відправнику, адресанту зрозуміти, як він сприйняв

<sup>36</sup>Тарасенко Т. Актуалізація принципу доброчесності на публічній службі в умовах сучасних викликів і загроз. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 С. 71-77.  
<sup>37</sup>Там само.

адресоване йому повідомлення. В результаті цього людина дізнається про ефект, який справляє її поведінка на оточуючих людей. Оскільки надання та отримання зворотного зв'язку передбачає «переадресування» отриманої співрозмовником інформації, можна з усією впевненістю стверджувати, що внаслідок існування такого зв'язку внутрішньо-групова кооперація співробітників стає ефективнішою і прозорішою.

Також наголосимо, що організація дієвого зворотнього зв'язку потребує чітких зусиль та виконання великої кількості рекомендацій<sup>38</sup>:

- в процесі надання зворотнього зв'язку описувати ту чи іншу поведінку, яка зробила потрібним його раціональне використання. Одночасно з тим, даний зв'язок не має стосуватись сторонньої особи;

- такий зв'язок має мати чітку, а не загальну форму та бути зрозумілим для співрозмовника;

- зворотній зв'язок повинен надаватись в інтересах співрозмовників;

- такий зв'язок має зміст тільки тоді, коли співрозмовники готові до самої розмови.

Існують офіційні вимоги до активного слухання<sup>39</sup>:

- Інтенсивність. Доведено, що людський мозок здатний осмислювати обсяг мовлення приблизно вбразів більший, ніж той, на який здатний пересічний оратор. Внаслідок цього в адресата залишається значний резерв часу, який він може використати для вільного, абстрагованого від теми повідомлення, мислення. Співрозмовник– адресат з розвиненими навичками активного слухання інтенсивно слухає повідомлення адресанта, відкидаючи при цьому сторонні думки, які можуть відволікати від процесу слухання.

- Емпатія. Вона вимагає від адресата усвідомлення повідомлення з позиції адресанта. Слід намагатися зрозуміти суть думок, які хоче передати мовець, а не те, що хочеться почути. Оскільки емпатія вимагає не лише знання співрозмовників, а й певної взаємної гнучкості, адресат повинен “відімкнути”

<sup>38</sup>Сорокіна Н. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні:дис. ...д-р з держупр. Дніпро, 2021. 489 с.

<sup>39</sup>Там само.

власні думки й почуття та почути адресанта. Лише за такого підходу до повідомлення його інтерпретація адресатом буде саме такою, якою її замислив адресант.

- Сприйняття. Завдання активного слухача— об'єктивно сприймати все повідомлення й утримуватися від оцінювання його змісту.

- Готовність взяти на себе відповідальність за повноту повідомлення. У процесі активного слухання найчастіше використовуються методи сприйняття не лише змісту, а й почуттів та ставлення запитань, які гарантують розуміння. Науковці розробили систему розвитку навичок активного слухання.

Нею передбачено такі етапи розвитку цих навичок:

1. Забезпечувати «контакт очима», оскільки це сприяє зосередженню уваги, зменшує ймовірність відволікання та заохочує мовця. Такий контакт свідчить до того ж про зацікавленість і небайдужість.

2. Використовувати підтверджувальні жести та відповідний вираз обличчя. У ефективного слухача невербальні засоби сприйняття інформації— жести та вираз обличчя— повинні виражати одне й те ж саме, а це свідчить про активне сприйняття ними повідомлення.

3. Уникати відволікаючих дій та жестів, які свідчать про нудьгу. Варто пам'ятати, що такі дії створюють у адресанта відчуття втрати інтересу до нього та його слів.

4. Ставити запитання, які допомагають з'ясувати суть почутого, забезпечують розуміння і переконують мовця в тому, що його повідомлення варте уваги.

5. Переказувати почуте своїми словами. Це— чудовий інструмент для підтвердження уваги адресата та для забезпечення контролю за правильністю сприйняття повідомлення.

6. Намагатись не перебивати мовця. Потрібно дати адресанту можливість повністю висловити свою думку.

7. Не коментувати висловлювання співрозмовника. Більшість людей схильні швидше висловлювати власні ідеї, аніж слухати інших. Неможливо

одночасно говорити і слухати. А тому варто, усвідомлюючи цей факт, не коментувати сказаного адресантом.

8. Забезпечувати плавний перехід від ролі адресанта-мовця до ролі адресата-слухача і навпаки. З погляду слухача, це означає зосередження на тому, що має сказати мовець, і уникання протягом слухання, підготовки власної відповіді, яку він має виголосити, щойно трапиться для цього нагода.

Цивілізований діалог потребує від його учасників дотримання правил «Кодексу поведінки» під час дискусії, а саме<sup>40</sup>:

- Володіти істиною в останній інстанції нікому не дано.
- «Категоричні імперативи» не допускаються.
- Заборона, пресинг, тиск не повинні використовуватися.
- Дискусія розглядається як словесне змагання з метою спільного пошуку істини, а не з метою взаємного «побиття».
- Потрібно вміти слухати (і чути!) опонента, шукати в його судженнях раціональні зерна, а не збирати контраргументи, не бажаючи зрозуміти його і вважаючи, що власна думка – найкраща з-поміж усіх.

Неминуча емоційність суперечки не повинна переходити в лайку, в образу гідності партнерів по спілкуванні. Усі ділові суперечки науковці поділяють на дві групи: індивідуальні та публічні. Сперечатися публічно набагато ефективніше, адже всім видно некомпетентність опонента, що розмірковує необ'єктивно, знає недостатньо, а тому він не має рації. Індивідуальна ділова суперечка потребує правильного сприйняття почутого, оцінювання та відповідної реакції.

Тому, вступаючи в таку суперечку, необхідно<sup>41</sup>:

- Чітко визначити основні поняття, щоб не сперечатися про зовсім різні речі.
- Використовувати термінологію, яка була б зрозумілою всім учасникам.

<sup>40</sup>Професійна етика. Норми професійних ділових відносин : навчальні матеріали онлайн. URL: [http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna\\_etika\\_normi\\_profes](http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna_etika_normi_profes).

<sup>41</sup>Сорокіна Н. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні: дис. ...д-р з держупр. Дніпро, 2021. 489 с.

- Добре розуміти доцільність суперечки.
- Поважати думки всіх учасників дискусії.
- Прислухатися та брати до уваги погляди всіх учасників розмови.
- Передбачити можливість іншого рішення, прийняттого для всіх.
- Чітко розмежовувати об'єктивні та суб'єктивні фактори. Відкидати ті з них, які не сприяють виробленню спільного погляду на обговорювану проблему.

- Невдаватися до адміністрування, пам'ятати, що посада не дає права грубо поводитися зі співрозмовником.

- Невикрикувати з місця, а попросити слова. Говорити потрібно спокійно за формою та доказово за змістом.

- Використовувати жести та міміку для більшої виразності своїх слів необхідно.

- Відшукати очима серед співрозмовників людину, яка уважно слухає, та й звертатися до неї, щоб уникнути зайвого хвилювання.

В управлінській діяльності фахівці роль атракції оцінюють неоднозначно. Це пояснюється тим, що будь-яке спілкування одночасно відбувається на двох рівнях: змісту та стосунків. Визначальним серед цих двох рівнів є рівень стосунків. Якщо ж такий зв'язок відсутній, взаєморозуміння не досягається і, як результат, комунікативний процес порушується. Саме тому для досягнення результативності в діловому спілкуванні слід дотримуватися таких принципів комунікації<sup>42</sup>:

- Для підлеглого, з яким спілкується керівник, істинним є не те, що він говорить, а те, що розуміє підлеглий. Цей принцип психологічно обґрунтовується тим, що зовнішній вплив на особистість опосередковується внутрішніми умовами, тобто системою цінностей, власним досвідом людини, її установками тощо.

---

<sup>42</sup>Професійна етика. Норми професійних ділових відносин : навчальні матеріали онлайн. URL: [http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna\\_etika\\_normi\\_profes](http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna_etika_normi_profes).

– Якщо співрозмовник неправильно інтерпретує повідомлення керівника, то в цьому завжди винен останній. І відповідальність за точність інформації несе також він.

– Будь-кого неможливо переконати лише аргументами. Очевидно, що в кожного, з ким ви спілкуєтеся, необхідно формувати позитивне свідоме та підсвідоме ставлення до вас.

Щоб зрозуміти співрозмовника, слід передусім з'ясувати його мету. Потрібно пам'ятати, що в процесі спілкування людина зазвичай або має одночасно кілька цілей, або ж переключається з однієї мети на іншу. В одних випадках співрозмовник хоче засвідчити свою повагу і підтримати взаємовідносини. Соціальне спілкування передбачає, що співрозмовники говорять і слухають по черзі, не перебиваючи одне одного. В інших випадках співрозмовник намагається отримати необхідну йому інформацію. У цьому випадку правильно слухати означає точно сприйняти мовлення співрозмовника, зрозуміти його зміст і запам'ятати<sup>43</sup>.

Отримуючи словесну інформацію, слід висловити короткі зауваження з приводу почутого. При цьому доцільним є перефразування, уточнення, резюмування. Вирішення проблемної ситуації чи врегулювання конфлікту визначає прагнення обох партнерів досягти взаєморозуміння, попри гостру потребу одного з них дати волю почуттям, що переповнюють його. Експресивне спілкування передбачає застосування прийомів й уміння уважно мовчати, не втручаючись у мовлення співрозмовника, оскільки він і без того надто емоційно збуджений та саме через це йому важко формулювати свої думки. Необхідно також висловити своє розуміння почутого і схвалити поведінку партнера по розмові. Можливо, що учасник процесу спілкування ставить певні вимоги, звертається зі скаргою чи з проханням, примушуючи вас не лише уважно слухати, але й піти йому назустріч. У такій комунікативній ситуації незмінними стають прийоми слухання, заснованого на

---

<sup>43</sup>Професійна етика. Норми професійних ділових відносин : навчальні матеріали онлайн. URL: [http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna\\_etika\\_normi\\_profes](http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna_etika_normi_profes).

співпереживанні чи розумінні почуттів іншого. Слід дати зрозуміти співрозмовнику, що ви поділяєте його почуття<sup>44</sup>.

Причинами, що заважають ефективному слуханню, науковці називають, крім того, такі стани людини<sup>45</sup>:

- Демонстрація неуваги, роздуми про щось стороннє, перекладання паперів на робочому столі чи перебивання розмови для відповіді на телефонний дзвінок.

- Створення удаваного образу уважного слухача.

- Слухання доти, поки не виникає потреба сказати самому. Після цього ви перестаєте слухати співрозмовника і збираєте сили, щоб перебити його, як тільки з'явиться така можливість.

- Емоційна надчутливість та упередженість.

- Готовність слухати лише те, що ви хочете почути. Впевненість у тому, що чуєте саме те, що очікували почути. Небажання чути те, що ви не хочете чути.

- Установка на пошук приводу для суперечностей, можливостей для нападів і критики. У такому випадку ви напружено слухаєте і «виловлюєте» ідеї, з якими ви незгодні, замість того щоб звернути увагу на позитивні моменти у повідомленні співрозмовника.

- Втрата інтересу до розмови, якщо вас хтось відволікає. Сприйняття лише фактів, на противагу сприйняттю повідомлення в цілому.

- Втрата «нитки» розмови, коли щось видається вам надокучливим і нецікавим. Наукові дослідження свідчать, що швидкість мислення відрізняється від швидкості мовлення.

Таким чином, доцільно наголосити на тому, що зворотнім зв'язком прийнято вважати певну форму комунікації у відповідності до якої одержувач повідомлення, адресат, дозволяє її відправнику, адресанту зрозуміти, як він

---

<sup>44</sup>Професійна етика. Норми професійних ділових відносин : навчальні матеріали онлайн. URL: [http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna\\_etika\\_normi\\_profes](http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna_etika_normi_profes)

<sup>45</sup>Сорокіна Н. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні: дис. ...д-р з держупр. Дніпро, 2021. 489 с

сприйняв адресоване йому повідомлення. В наслідок таких моментів особи які комунікують дізнаються результат, що скоординує на поведінку оточуючих людей. Доцільно також виокремити те, що навик слухання інших та будучи одним з головних компонентів та структурних аспектах спілкування, паралельно вказує на те чи є зворотній зв'язок чи нема.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ЕТИКЕТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 3.1 Напрями вдосконалення комунікативного етикету в публічному управлінні

Комунікативний етикет в умовах війни є дуже важливим, оскільки зараз люди перебувають в сильному емоційному стресі, а тому інколи комунікативний процес може набувати негативної сторони. А тому зараз постає необхідність пошуку оптимальних напрямів його удосконалення в публічному управлінні. Саме це ми висвітлимо в рамках даного питання.

Вбачаємо за необхідне також вказати на те, що саме покращення комунікативного етикету управлінця потребує багато систематичних зусиль та найкращих рішень. А тому ми висвітлимо найголовніші, які допоможуть покращити комунікативний етикет в сучасних реаліях<sup>46</sup>:

- регулярне професійне навчання управлінця: він може здобувати професійну підготовку в частині навичок комунікації. Такі моменти можуть реалізовуватись у тренінгах, курсах чи семінарах з комунікації. Такі моменти дадуть можливість управлінцю опанувати потрібні знання та навички, для того, щоб дієво спілкуватись;
- самостійне навчання: управлінець постійно самостійно удосконалюватись. Також доцільно краці практики відомих комунікаторів та вивчати досвід успішних управлінців;
- відгук та саморефлексія: посадова особа має реагувати на відгук своїх колег або інших учасників управлінського процесу. Постійне та

---

<sup>46</sup>Попов С., Яценко В. Етика в публічній сфері України: європейський досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/289127>.

вмотивоване отримання відгуку до свого стилю та безпосередньо допоможуть управлінцю покращити свої навички та дієвість;

- також є такий аспект як моделювання лідерів: управлінець може аналізувати та вивчати комунікативність лідерів. Він може спостерігати як вони співпрацюють з громадою, як вони вміють виступати на публіці та їх майстерність вирішувати конфліктні ситуації;

- застосування досвіду та експертизи: посадова особа може шукати можливості для співпраці та консультування з досвідченими фахівцями у сфері комунікацій. Вони мають можливість поділитись власними знаннями та найкращими практиками, які допоможуть управлінцю розвиватись та правильно комунікувати.

Для того, щоб подолати бар'єри, які виникають при комунікації, управлінці можуть користуватись наступні стратегі<sup>47</sup>:

- покращувати навички мови;
- постійно звертати увагу на невербальну комунікацію;
- досліджувати певні культурні особливості та підлаштовувати під різні соціальні групи;
- застосовувати дієві технології, які є в комунікації;
- розвивати соціальні навички, будувати роботу на основі довірливих фактів та взаєморозуміння.

Всі ці стратегії допоможуть посадовим особам подолати комунікаційні бар'єри та покращити розвиток свого комунікаційного стилю. Ефективність комунікативних навичок чиновників залежить від ефективності впровадження відповідних методів їх вдосконалення, оскільки самі служать внутрішньому балансу організаційної структури системи державного управління. Надзвичайно важливо пам'ятати, що особливо тривалий процес розвитку є особливою структурною передумовою високого рівня професійних комунікативних навичок державних службовців.

---

<sup>47</sup>Попов С., Яценко В. Етика в публічній сфері України: європейський досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/289127>.

Методи, структури та механізми державного управління, принципи організації діяльності технологів ділового спілкування, принципи визначення найкращих способів ділового спілкування та найкращого стилю державного управління, підбір висококваліфікованих кадрів, реформування системи перепідготовки кадрів – складові формування комунікативного стилю. Діагностика комунікативної компетентності державних службовців має передбачати оцінку їх інформаційної компетентності та відповідну корекцію інформаційної поведінки. На цій основі, в рамках свого навчання та професійного досвіду, посадовці можуть брати участь у різних формах спілкування та набувати відповідних навичок правильного налагодження міжособистісного спілкування в контексті конкретних комунікаційних ситуацій.

Тому основним функціональним завданням посадових осіб у сфері державного управління завжди має бути управління відповідними комунікаційними ситуаціями та надання їм можливості вибудовувати ефективну та повноцінну взаємодію.

Таке розуміння підходів до вдосконалення комунікативної компетентності державних службовців спочатку передбачає їх прагнення оволодіти комунікативними знаннями. Навички та вміння, що необхідні для вирішення практичних завдань у системі державного управління. Під цим мається на увазі особливе прагнення державних службовців «набути ключових компетенцій в інтелектуальній, соціально-політичній, комунікативній та інформаційній сферах»<sup>48</sup>.

Тому, на думку В. Тихомирова<sup>49</sup>, «метод вдосконалення комунікативних навичок чиновників полягає в розробці відповідного переліку їхніх навичок, який включає:

– соціальні навички (здатність брати відповідальність за професійні рішення, корпоративність, толерантність до інших культур);

---

<sup>48</sup>Норми та стандарти поведінки державних службовців: методичні матеріали. Харків, 2020. URL: [https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna\\_povedinka](https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna_povedinka).

<sup>49</sup>Там само.

- когнітивні здібності (готовність, здатність самостійно здобувати нові знання та вміння, використовувати власний потенціал);
- соціальні та інформаційні навички (знання інформаційних технологій та здатність сприймати критику соціальних джерел інформації);
- спеціальні здібності (готовність виконувати професійні завдання).

У межах розроблення методики з покращення комунікативної компетентності управлінців потрібно спочатку розкрити усвідомлення вище наголошених структурних вимог до професійної підготовки управлінців. А тому запропонована методика повинна брати до уваги відповідні фактори, які впливають на структурні зміни властивості управлінців здійснювати професійну діяльність, зокрема вимоги щодо зростання самої держави до професійних якостей управлінців.

Зміна певних навичок та потреб теперішньої системи освіти державних управлінців відповідно до вимог суспільства в своєму житті, та бути успішним у професійній діяльності. Зробити спілкування однією умовою функціонування розвитку теперішнього суспільства, симбіозу людей, які забезпечують належну розробку єдиної стратегії. На підставі цього можемо сказати, що сама комунікативна компетентність полягає у реалізації в повній мірі дієвої комунікативної взаємодії між різноманітними суб'єктами системи державного управління. Це говорить про те, що ідеальні комунікативні навички містять такі головні компоненти, які ідентифікують показники та результати: комунікативні навички, соціальну близькість та альтруїстичні нахили.

Тому досконалість комунікативної компетентності характеризує високу професійну готовність державних службовців до здійснення комунікативної діяльності. Підхід заслуговує на особливу увагу при аналізі різних технологічних практик для вдосконалення комунікативних навичок чиновників. У рамках цього різні дослідники запропонували наступні ключові методологічні підходи, зокрема<sup>50</sup>:

---

<sup>50</sup>Норми та стандарти поведінки державних службовців: методичні матеріали. Харків, 2020. URL: [https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna\\_povedinka](https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna_povedinka).

– розвиток конкуренції та свободи особистості на основі розширення форм використання сучасних інформаційних технологій, які водночас потребують формування нової лідерської якості;

– запровадження нової демократичної культури лідерства, яка передбачає впровадження найсучасніших комунікативних форм взаємодії з громадянами;

– використання вертикальної та горизонтальної комунікації, що дозволяє системно-комунікативну, горизонтальну та вертикальну взаємодію основних суб'єктів системи державного управління;

– приборкання некомпетентності та безвідповідальності держави – запровадження управління, яке віртуальні симулятори впровадять у практику ситуативно-функціонального індивіда та ієрархії та суспільства в цілому;

– формування та розвиток системи професійної підготовки державних службовців, заснованої на свідомості духовної єдності всіх народів;

– розвиток позитивних комунікативних якостей керівників, зокрема: порядності, справедливості, цілеспрямованості, поваги до людей, гнучкості у стосунках, претензій до підлеглих, впевненості в собі, тактовності, доброзичливості, комунікабельності, відсутності дріб'язковості, з урахуванням індивідуальні особливості підлеглих, самокритичність, толерантність. вимагати від себе;

– навчання посадових осіб навичкам ведення переговорів з переконування співрозмовника по горизонталі або вертикалі, у тому числі з набуттям відповідних навичок, що забезпечують розвиток ділового спілкування у формі переговорів і переконання: – розвиток корпоративної комунікації, що забезпечує формування ефективних управлінських відносин у сфері державної служби, що вважається стратегічною умовою ефективного реалізації цілей державного управління, а також показником ввічливості державної служби системи в цілому.

Таким чином, на основі досліджених моментів можемо узагальнити що: покращення комунікативного етикету управлінця потребує багато

систематичних зусиль та найкращих рішень:регулярне професійне навчання управлінця: він може здобувати професійну підготовку в частині навичок комунікації. Такі моменти можуть реалізовуватись у тренінгах, курсах чи семінарах з комунікації;самостійне навчання: управлінець постійно самостійно удосконалюватись;відгук та саморефлексія: посадова особа має реагувати на відгук своїх колег або інших учасників управлінського процесу;також є такий аспект як моделювання лідерів: управлінець може аналізувати та вивчати комунікативність лідерів;застосування досвіду та експертизи: посадова особа може шукати можливості для співпраці та консультування з досвідченими фахівцями у сфері комунікацій. А тому можливо покращити комунікативний етикет в сучасних реаліях, використовуючи при цьому дієві методи та практики.

### **3.2. Практичні рекомендації щодо раціонального використання комунікативного етикету в публічному управлінні**

Окресливши всі важливі моменти, які стосуються комунікативного етикету публічних управлінців, та визначивши напрями удосконалення його в сучасних реаліях, хочемо дати практичні рекомендації, які стосуються оптимальних аспектів використання комунікативного етикету в публічному управлінні.

У теперішньому світі, де комунікація має головну роль в усіх планах та в усіх діяльностях, навички дієвого спілкування є дуже важливим, особливо для державних управлінців загалом. Як посадові особи вони мають взаємодіяти з різними групами громадян, колегами з інших органів влади, а також з представниками бізнесу та громадськості. Тому розвиток комунікаційного стилю стає необхідністю для ефективного виконання своїх обов'язків та досягнення позитивних результатів.

Одним з головних способів покращити стиль комунікації державних управлінців – це вмотивоване проходження тренінгів та спеціальних курсів

підвищення їх кваліфікації. Ці навчальні заходи спрямовані на розвиток ключових навичок комунікації, таких як вербальна та невербальна мова, слухання, виявлення емпатії, управління конфліктами та інших аспектів, які сприяють побудові позитивних та ефективних відносин з різними сторонами. Одним з основних переваг тренінгів та курсів є забезпечення посадовим особам необхідних навичок інтерактивної комунікації. Ці заходи надають учасникам можливість вивчати нові методи та стратегії комунікації, отримувати відгуків від тренерів та спілкуватися з колегами, обмінюючись досвідом та навичками. Це сприяє покращенню розуміння різних стилів спілкування та побудові ефективних комунікаційних стратегій<sup>51</sup>.

Зараз є поширеними тренінгами, особливотренінги спрямовані на формування комунікативних навичок та вмінь, ефективну комунікацію, формування навичок спілкування та багато інших. Головними завданнями таких тренінгів є: розширення загальних можливостей контакту в різноманітних ситуаціях; відпрацювання особливостей щодо роботи з людьми; опанування дієвого слухання; покращення процесу самопізнання та розширення багатьох горизонтів.

Крім того, тренінги та курси підвищення кваліфікації також допомагають посадовим особам розширювати свої знання та розуміння соціальних та культурних вимог різних груп громадян. Вони навчаються адаптувати свій комунікаційний стиль до конкретних ситуацій та аудиторій, що сприяє зміцненню відносин та побудові довіри з громадськістю. Такий розвиток комунікаційного стилю робить посадових осіб більш ефективними у вирішенні проблем та досягненні спільних цілей.

Крім навчання взаємодії з громадськістю, тренінги та курси також сприяють покращенню комунікації між посадовими особами та іншими структурами влади. Вони створюють можливості для зміцнення співпраці, обміну ідеями та інформацією між різними групами. Це робить комунікацію

---

<sup>51</sup>Мельничук Т. Етичні обов'язки публічних службовців як елемент професійного статусу: досвід європейських країн та його впровадження в Україні. *Право та державне управління*. 2019. № 1. С. 182–187.

між органами самоврядування більш ефективною та допомагає вирішувати проблеми та досягати успіху у реалізації проектів.

Отже, тренінги та курси підвищення кваліфікації мають значний вплив на розвиток комунікаційного стилю посадових осіб. Ці навчальні заходи сприяють покращенню навичок інтерактивної комунікації, адаптації до різних аудиторій та розумінню соціальних та культурних вимог. Вони також сприяють підвищенню співпраці та обміну інформацією між різними структурами влади. Завдяки цим навичкам та знанням, посадові особи здатні ефективніше виконувати свої обов'язки та сприяти розвитку.

Програма розвитку комунікаційних навичок посадових осіб повинна бути спрямована на покращення їхньої здатності ефективно спілкуватися з громадою, стейкхолдерами та іншими учасниками процесу прийняття рішень. Ось деякі ключові елементи, які можна врахувати при розробці такої програми: оцінка потреб: почніть з оцінки потреб та проблем, з якими зіштовхуються посадові особи у комунікації. Це можна зробити шляхом проведення анкетування, фокус-груп, інтерв'ю та аналізу наявної інформації. Визначте головні виклики та обмеження, з якими стикаються посадові особи в цьому контексті. Розробка цілей і об'єктивів: встановіть конкретні цілі та об'єктиви, які потрібно досягти за допомогою програми<sup>52</sup>.

Наприклад, це можуть бути покращення навичок громадського виступу, ефективного слухання, письмової комунікації, взаємодії з медіа тощо. Підготовка тренінгів та навчальних матеріалів: розробіть навчальні програми та матеріали, які відповідають цілям і об'єктивам програми. Вони можуть включати тренінги, семінари, вебінари, навчальні посібники, відео-уроки та інші ресурси. Забезпечте, щоб матеріали були зрозумілими, практичними і легко доступними для посадових осіб.

Рольові ігри та симуляції: використовуйте рольові ігри та симуляції для практичного застосування комунікаційних навичок. Це дозволить посадовим

---

<sup>52</sup>Мельничук Т. Етичні обов'язки публічних службовців як елемент професійного статусу: досвід європейських країн та його впровадження в Україні. *Право та державне управління*. 2019. № 1. С. 182–187.

особам відтворити реальні ситуації та відпрацювати свої навички в безпечній та контрольованій обстановці. Ігри можуть включати ситуації взаємодії з журналістами, публічним виступом, переговори зі стейкхолдерами та інші сценарії.

Індивідуальне консультування та менторинг: надайте можливість посадовим особам отримати індивідуальну консультацію та менторинг з досвідченими комунікаційними експертами. Це допоможе їм виявити свої сильні та слабкі сторони, а також розробити персоналізований план розвитку.

Внутрішні та зовнішні практики обміну досвідом: створіть можливості для посадових осіб місцевого самоврядування обмінюватися досвідом та навичками. Це може включати проведення конференцій, семінарів, робочих груп, де учасники можуть ділитися своїм досвідом та навчатися один від одного.

Оцінка та відстеження прогресу: розробіть систему оцінки та відстеження прогресу в розвитку комунікаційних навичок посадових осіб. Використовуйте об'єктивні метрики для оцінки досягнень та визначення областей, що потребують подальшого покращення.

Постійне навчання та підтримка: забезпечте постійне навчання та підтримку посадових осіб у розвитку комунікаційних навичок. Запроваджуйте регулярні тренінги, відповідайте на запитання та надавайте ресурси для подальшого розвитку. Ця програма розвитку комунікаційних навичок місцевого самоврядування має на меті покращення здатності посадових осіб ефективно спілкуватися, взаємодіяти зі стейк-холдерами та громадськістю, а також підвищення рівня довіри та розуміння в суспільстві.

Таким чином, для регулярного формування комунікативного етикету посадових осіб доцільно на регулярній основі проводити: тренінги, спеціальні ігри та симуляції, індивідуальне консультування, внутрішні та зовнішні практики обміну досвідом, оцінка та відстеження процесу, постійне навчання та підтримка. Доцільно забезпечувати постійній підхід до розвитку та навчання

комунікативного етикету, а також брати до уваги індивідуальні особливості та потреби державних управлінців.

На даний час є поширеними тренінгами є тренінг з формування комунікативних навичок та вмінь, ефективна комунікація, формування навичок спілкування та багато інших. Головними завданнями таких тренінгів є: розширення загальних можливостей контакту в різноманітних ситуаціях; відпрацювання особливостей щодо роботи з людьми; опанування дієвого слухання; покращення процесу самопізнання та розширення багатьох горизонтів. Такі аспекти дають можливість зміцнити статус державного управлінця, а також, а також зробити процес комунікації з людьми більш доступним, зрозумілим та набирати доброзичливої атмосфери. А тому потрібно іти в ногу з часом та підлаштовувати свою комунікацію у відповідності до посади та головних моментів, які можуть ставатись в межах виконання посадових обов'язків.

## ВИСНОВКИ

Зважаючи на всі окреслені моменти щодо комунікативного етикету державного управління та на основі поставлених на початку роботи завдань хочемо узагальнити всі окреслені аспекти, які є найбільш значними та важливими для узагальнення результатів нашого дослідження:

- у відповідності до першого завдання ми визначили, що потрібно дотримуватись норм та правил комунікативного етикету. Дотримуючись цих правил можна: зробити конструктивний вступ, проявом інтересу до співрозмовника, довірливим тоном та доброзичливою усмішкою. В загальному, діалогічність можливо ідентифікувати як властивість адресанта сприймати та брати до уваги правомірність і внутрішнє трактування не лише своєї думки, а також і інших способів міркування, які втілюються у висловах. Також нами було визначено дефініцію ділового спілкування – це певне спілкування, що просуває той чи інший продукт або послугу з метою передачі потрібної ділової інформації в межах певної структури.

Такий вид спілкування має свої особливості: присутність офіційного статусу суб'єктів спілкування; скоординованість та визначення вигідних для обидвох сторін контактів та загальну підтримку зв'язків між представниками зацікавлених сторін; має відповідно встановлені правила; передбачуваність ділових контактів між сторонами, що плануються наперед; конструктивність характеру у взаємозв'язках, а також цільове спрямування на вирішення конкретних завдань чи мети, не виходячи за межі дозволеного; узгодження взаємних рішень або домовленість щодо подальшої взаємодії; визначення кожного партнера як особистості в такому спілкуванні. Також окреслено, що факторами необ'єктивної оцінки є: погляди та думки інших, стереотип, психічний стан, гало-ефект, індивідуально-психологічні особливості, особистісна оцінка, фактор спрощення, негативний досвід та комунікаційна

компетентність. Загальні теоретичні основи дали нам підґрунтя для подальшого дослідження;

- з'ясовано, що невербальна комунікація з емоціями тісно пов'язана. Оцінювання та сприйняття учасниками розмови одне одного в ході спілкування має дуже велике значення для успіху процесу комунікації в загальному. Даний процес потрібний для усвідомлення себе через свого співрозмовника об'єднує кілька важливих процесів таких як рефлексію та ідентифікацію. Основою взаємосприйняття та взаєморозуміння є комунікативний процес – це своєрідна взаємодія між суб'єктами, які комунікують, в ході якого реалізовується обмін інформацією. Даний процес містить постійну динамічну зміну шаблів формування, приймання, передавання та розшифрування інформації в двох напрямках в ході взаємодії співрозмовників;

- що стосується третього завдання, то етичними складовими державного службовця виступають: принципи, цінності та норми управлінської діяльності, а також етичний інструментарій, який повинен забезпечувати реалізацію та дотримання цих всіх складових під час здійснення практичної діяльності. Засади професійної етики задають основоположні напрямки професійної діяльності управлінця. Норми такої етики чітко вказують на те, що вчинки, які має реалізовувати публічний службовець, та те, як він має поводитись у звичних ситуаціях. Стандарти та норми поведінки службовців – це певні та конкретні вказівки щодо того, як повинні діяти представники служби, для того, щоб їх поведінка відповідала правовому та суспільному статусу;

- для того, щоб вирішити четверте завдання ми визначили, що базою етикету публічного управлінця є головні засади сучасного етикету, що на даний час є загальновстановленими у світовій практиці. Дані засади скоординовані на гідність людини як найвищу цінність. В багатьох вітчизняних дослідженнях вчені розглядали засади, відносячи до них: потрібність та влучність дій; гуманізм; загальний зовнішній вигляд; відповідний рівень поваги до традицій

власної країни, а також інших країн. На наш погляд до таких аспектів потрібно додати засаду субординації та загальну культуру мовлення;

- визначено, що зворотнім зв'язком прийнято вважати певну форму комунікації у відповідності до якої одержувач повідомлення, адресат, дозволяє її відправнику, адресанту зрозуміти, як він сприйняв адресоване йому повідомлення. В наслідок таких моментів особи, які комунікують дізнаються результат, що скоординує на поведінку оточуючих людей. Доцільно також виокремити те, що навички слухання інших, будучи одним з головних компонентів та структурних аспектах спілкування, паралельно вказує на те чи є зворотній зв'язок чи нема;

- покращення комунікативного етикету управлінця потребує багато систематичних зусиль та найкращих рішень. Так, за допомогою регулярного професійного навчання, управлінець може здобувати професійну підготовку в частині навичок комунікації. Такі моменти можуть реалізовуватись у тренінгах, курсах чи семінарах з комунікації; самостійного навчання: управлінець має постійно та самостійно удосконалюватись; відгуки та саморефлексія: посадова особа має реагувати на відгук своїх колег або інших учасників управлінського процесу; також є такий аспект як моделювання лідерів: управлінець може аналізувати та вивчати комунікативні навички лідерів; застосування досвіду та експертизи: посадова особа може шукати можливості для співпраці та консультування з досвідченими фахівцями у сфері комунікацій;

- було визначено, що є тренінги з формування комунікативних навичок та вмінь, ефективна комунікація, формування навичок спілкування та багато інших. Головними завданнями таких тренінгів є: розширення загальних можливостей контакту в різноманітних ситуаціях; відпрацювання особливостей щодо роботи з людьми; опанування дієвого слухання; покращення процесу самопізнання та розширення багатьох горизонтів. Такі аспекти дають можливість зміцнити статус державного управлінця, а також, а також зробити процес комунікації з людьми більш доступним, зрозумілим та набирати доброзичливої атмосфери

Таким чином, потрібно удосконалювати комунікативний етикет серед публічних управлінців з метою відновлення довіри звичайних громадян, а також для іміджу. Звісно, висновки та пропозиції, які подано нами не вичерпують повністю проблеми, проте настановлюють на подальші дослідження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: «Право», 2015. 304 с.
2. Біла-Тіунова Л. Державна служба України. Загальна частина: навчальний посібник. Київ: «Основа», 2020. 511 с.
3. Бобко Л., Сенишин Б., Сподарик Т., Станасюк О. Актуальні проблеми формування етики державних службовців. *Молодий вчений*. 2019 № 5. С. 510–513. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-110> (дата звернення 16.05.2024).
4. Бралатан В.П, Гуцаленко І.В, Здирко Н.Г. Професійна етика: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 251 с.
5. Василевська Т. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1. С. 155–161.
6. Василевська, Т., Пятківський, Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. 2021. №9. С.35-42.
7. Витко Т.Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 3. С. 39–47.
8. Витко Т.Ю. Службова кар'єра державних службовців в Україні: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2016. 56 с.
9. Войтенко А. Б. Сучасна політична еліта в Україні: особливості формування. Трансформація українського суспільства та його еліт у контексті цивілізаційного розвитку Європи: наукова монографія. Житомир: «Рута», 2019. 200 с.

10. Войтенко А. Б. Формування управлінської еліти сільських територій. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. С. 49–52.
11. Войтенко А. Сучасна політична еліта в Україні: особливості формування. Трансформація українського суспільства та його еліт у контексті цивілізаційного розвитку Європи: наукова монографія. Житомир: «Рута», 2019. 200 с.
12. Войтенко А.Б., Якобчук В.П., Пугачова Н.С. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління. Державне управління: вдосконалення та розвиток. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2020/38.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/38.pdf). (дата звернення 25.05.2024).
13. Воронько Л., Якобчук В. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління. Державне управління: вдосконалення та розвиток. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2020/38.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/38.pdf) (дата звернення 19.06.2024).
14. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/52560> (дата звернення 25.05.2024).
15. Гончарук Н. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/52560> (дата звернення 30.06.2024).
16. Губанов О. Адміністративна відповідальність публічних службовців за порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. *Адміністративне право і процес*. 2017. № 3. С. 127– 130.
17. Гула С. Добросесність як нова категорія антикорупційного законодавства: реальність та перспективи. URL: [https://nihabarnyctvu.org.ua/publ/dobrochesnist\\_jak\\_nova\\_kategorija\\_antikorupcijnogo\\_zakonodavstva\\_realnist\\_t\\_a\\_perspektivi/1-1-0-40](https://nihabarnyctvu.org.ua/publ/dobrochesnist_jak_nova_kategorija_antikorupcijnogo_zakonodavstva_realnist_t_a_perspektivi/1-1-0-40) (дата звернення 30.06.2024).
18. Даниленко Ю. Стан правового регулювання етики поведінки державних службовців в Україні. *Вісник Чернівецького факультету*

*Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2018. № 4. С. 66–78.

19. Дрешпак В. Комунікативна діяльність державних службовців у світлі етичних принципів. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/DreshpakStat.pdf>. (дата звернення 18.06.2024).

20. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серп. 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення 19.06.2024).

21. Ігнатенко І. Етичні та валеонтологічні орієнтири організаційної культури публічної служби в аспекті реалізації суб'єктивних прав громадян: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 292-295.

22. Іщенко М., Міщук Є., Радько В. Підходи до розкриття дефініції «державний службовець» у контексті поняття «державна служба». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. URL: [www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua) (дата звернення 30.06.2024).

23. Коваль Г. Самоосвіта як ефективний напрям розвитку професіоналізму державного службовця. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2018\\_2\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_34) (дата звернення 30.06.2024).

24. Кодекс етичної поведінки працівників Національного агентства з питань запобігання корупції: рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 17.05.2019 № 1382 / Офіційний веб-сайт Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/rishennya-vid-17-05-2019-1382-pro-zatverdzhennya-kodeksuetychnoyi-povedinky-pratsivnykiv-natsionalnogo-agentstva-z-pytan-zapobigannya-koruptsiyi/> (дата звернення 30.06.2024).

25. Комуникативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 154 с.
26. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р.: із змінами. URL : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)(дата звернення 19.06.2024).
27. Корчак Н., Костюк В. Добročесність державного службовця: етичний та юридичний виміри. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія «Повітряне і космічне право»*. 2021. №. 2. С. 78–84.
28. Корчак Н., Пархоменко-Куцевіл О. Добročесність державного службовця: етичний та юридичний виміри. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія «Повітряне і космічне право»*. 2021. №. 2. С. 78–84.
29. Кушнірюк В. М. Етикет публічного управлінця: навчальний посібник. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2020. 368 с.
30. Мельников В. П. Державна служба в Україні: Історичний досвід. Київ: РАГС, 2016. 389 с.
31. Мельничук Т. Етичні обов'язки публічних службовців як елемент професійного статусу: досвід європейських країн та його впровадження в Україні. *Право та державне управління*. 2019. № 1. С. 182–187.
32. Методична рекомендація на тему: «Етика державного службовця». URL: <https://golos.kyivcity.gov.ua/news/4725.html> (дата звернення 30.06.2024).
33. Модельний кодекс поведінки. URL: [http://crimecor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article;jsessionid=C75D14A4396DDB62F4F196E8FD76B58E?art\\_id=48082&cat\\_id=46352](http://crimecor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article;jsessionid=C75D14A4396DDB62F4F196E8FD76B58E?art_id=48082&cat_id=46352). (дата звернення 30.09.2024).
34. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : наук. Київ: НАДУ, 2018. 48 с.
35. Норми та стандарти поведінки державних службовців: методичні матеріали. Харків, 2020. URL: [https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna\\_povedin](https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1044/104311/Attaches/etichna_povedin)

ка (дата звернення 24.06.2024).

36. 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 лютого 2019 р. № 106-2019-п,. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>(дата звернення 19.06.2024).

37. Попов С., Яценко В. Етика в публічній сфері України: європейський досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/289127>(дата звернення 01.09.2024).

38. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>(дата звернення 19.06.2024).

39. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>(дата звернення 19.09.2024).

40. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>(дата звернення 19.09.2024).

41. Про схвалення Концепції державної цільової програми розвитку служби на період до період до 2020 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 червня. 2012 р. № 411.URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).(дата звернення 30.10.2024).

42. Професійна етика. Норми професійних ділових відносин : навчальні матеріали онлайн. URL: [http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna\\_etika\\_normi\\_profes](http://pidruchniki.com/10280405/menedzhment/profesiyna_etika_normi_profes)(дата звернення 19.09.2024).

43. Професійна і прикладна етика: навчальний посібник. Переяслав-Хмельницький, 2016. 314 с.

44. Розвиток людського ресурсу – основа національної безпеки України Мельник М. І. Київ: Політконсалтинг, 2017. С. 108–117.

45. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голі місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 рр.: доповідь // Н. Алюшина, Л. Рикова, С.Горбатюк та ін. Київ: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с.

46. Рудакевич М. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: Моногр. Тернопіль: АСТОН, 2017. 400 с.

47. Соколов В., Турчинов А. Державна служба: моральні основи, професійна етика. Харків: РАГС, 2019. 367 с.

48. Сорокіна Н. Г. Аналіз основних вимог до етичної поведінки державних службовців в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 12. С. 13 – 18.

49. Сорокіна Н. Етизація публічної служби як чинник гуманізації суспільства: зарубіжний досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. № 2. С. 246 – 258.

50. Сорокіна Н. Професійна честь як важливий моральний чинник ефективної діяльності публічного службовця. Теорія та практика державної служби : матер. наук.-практ. конф.. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 23 – 25.

51. Сорокіна Н. Теоретичні аспекти дослідження основних категорій професійної етики публічної служби. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. №2. С. 32-40.

52. Сорокіна Н. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 6. С. 90–97.

53. Сорокіна Н. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні: дис. ...д-р з держупр. Дніпро, 2021. 489 с.

54. Тарасенко Т. Актуалізація принципу доброчесності на публічній службі в умовах сучасних викликів і загроз. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 С. 71-77.

55. Хриков Є. Етична система публічної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1593> (дата звернення: 18.03.2024).

56. Шовкун Ю. Правова природа та поняття обмежень під час проходження публічної служби. *Юридичний бюлетень*. 2024. № 32. С. 67-73.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Етикет електронного листування



Джерело:

URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko\\_etika\\_ta\\_psihologiya\\_dilovih\\_vidnosin/p6.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p6.html)

## Додаток Б

## Стилі ділового спілкування



*Джерело:*

*URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko\\_etika\\_ta\\_psihologiya\\_dilovih\\_vidnosin/p6.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p6.html)*

## Додаток В

## Функції спілкування



*Джерело:*

*URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko\\_etika\\_ta\\_psihologiya\\_dilovih\\_vidnosin/p6.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p6.html)*