

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

Кафедра мовної підготовки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

для здобуття ступеня вищої освіти магістра

**на тему: «Сучасні технології та стратегії ефективної комунікації в
управлінській діяльності»**

Виконала: здобувачка 2 курсу групи
1_2МПУА

Спеціальність 281 «Публічне управління та
адміністрування»

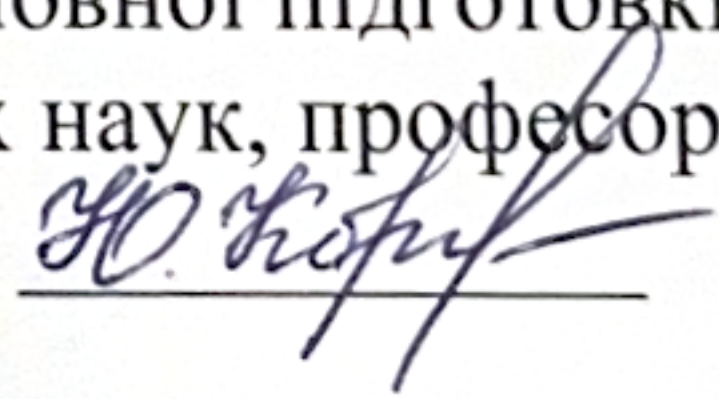
Шевчук-Кануннікова Олена Олександрівна

Індивідуальний навчальний план № 24-109 1.6

Мобільний телефон: +380992165903

Науковий керівник:

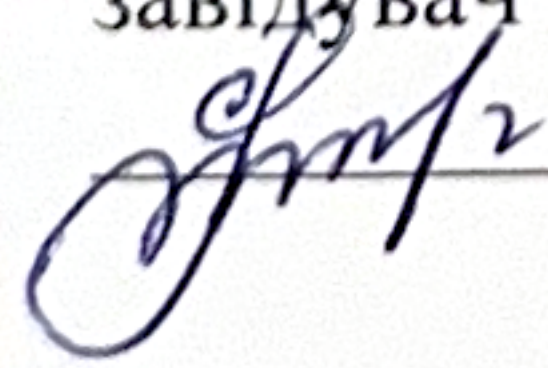
професор кафедри мовної підготовки
доктор педагогічних наук, професор

Юлія КОРОТКОВА 

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«29» січня 2026 р., протокол № 11

завідувач кафедри мовної підготовки

 Світлана ШУТЕНКО

Київ 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Сутність та значення комунікаційних процесів в управлінській діяльності.....	9
1.2. Еволюція управлінської комунікації: від традиційних до цифрових форматів.....	22
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЇ.....	36
2.1. Нормативно-правове регулювання комунікаційної діяльності органів влади.....	36
2.2. Сучасні інструменти та способи модернізації управлінської комунікації.....	49
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇХНЯ РЕАЛІЗАЦІЯ.....	64
3.1. Управлінська комунікація в умовах кризи та змін.....	64
3.2. Шляхи підвищення ефективності комунікацій.....	75
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЗМК – засоби масової комунікації

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

ОГС – організації громадянського суспільства

ЦВС – цивільно-військове співробітництво

ШІ – штучний інтелект

OGP – Open Government Partnership (Партнерство «Відкритий Уряд»)

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена значенням комунікаційних процесів для сутнісних сучасної сфери управління, що зазнає суттєвого впливу цифровізації . Водночас, актуальність теми підсилюють сучасні виклики, що детерміновані глибинними трансформаціями в організаційних структурах та комунікаційних середовищах, обумовлені низкою факторів. Адже глобалізація та поступове поширення гібридних моделей праці формують принципово новий контекст управлінської діяльності. Керівник сьогодні має функціонувати в умовах, де географічні та часові межі значною мірою номінальні та знаходити можливості для вибудовування робочих процесів в цих умовах. Такі умови обумовлюють потребу у розробці цілісних комунікаційних стратегій, здатних за допомогою цифрових платформ не лише підтримувати операційну діяльність, але й зберігати організаційну ідентичність та соціальний капітал розподілених команд.

Важливим аспектом, який актуалізує тему даного дослідження стає парадоксальна ситуація, в якій інформаційна достатність і, навіть, надлишковість, інформаційний бум сучасного світу, в той же час, супроводжується, комунікаційним дефіцитом. В умовах останнього, надлишок даних часто призводить до зниження якості комунікаційних актів, що актуалізує пошук методології та інструментарію для трансформації інформаційних потоків у структурований набір повідомлень та/або даних, придатний для прийняття ефективних управлінських рішень. В цих умовах, велика вага соціальних мереж, які стають ледь не основними каналами поширення інформації, як від організації до зовнішніх респондентів, так і всередині самих організації, між корпоративними клієнтами. Адже провідні виробники програмного забезпечення і рішень

вибудовування внутрішньо корпоративних комунікацій все частіше пропонують своїм клієнтам такі рішення, або взагалі інтегрують окремі продукти в один: яскравими прикладами таких «гібридних» застосунків може виступати Teams від компанії Microsoft, або рішення Viva Engage (колишній Yammer), які дозволяють інтегрувати сервіси в одному додатку та створювати основу для вибудовування соціальних комунікацій.

Комунікація виступає ключовим драйвером організаційних змін та інновацій. Будь-яка трансформаційна ініціатива потребує не лише технологічного забезпечення, але й супроводжуючої комунікаційної стратегії, спрямованої на подолання опору, залучення персоналу та створення спільного бачення майбутнього. Водночас, активним учасником цих процесів стає «додатковий працівник» – штучний інтелект (ШІ), що з технологічного боку може полегшувати управлінську діяльність, а з організаційного, соціально-психологічного, через велику незвичність такого учасника комунікації, – ускладнювати процеси управління.

Водночас, постійне новаторство, швидка розробка нових технологічних рішень, – обумовлюють швидке застарівання наявної академічної літератури з питання можливостей залучення нових технологій до управлінської діяльності та потребують постійного перегляду та оновлення через виникнення програмних рішень із більшою кількістю функціональних можливостей, а також новим баченням можливостей їхньої інтеграції у вже наявні процеси, що також підсилює актуальність обраної для розгляду теми.

Мета дослідження – дослідити інструментарій вдосконалення комунікаційних процесів у управлінні на основі вивчення сучасних технологічних рішень та комунікаційних стратегій.

Зазначена мета передбачає розв’язання низки основних **завдань**:

- ~ проаналізувати наявні концепції комунікації, систематизувати понятійний апарат дослідження через визначення сутності та структури комунікаційних процесів в управлінській діяльності, способів організації останньої;
- ~ розглянути трансформацію управлінської комунікації у світовій практиці, її репрезентацію у вітчизняних та зарубіжних наукових дослідженнях;
- ~ охарактеризувати нормативно-правові засади, що регулюють комунікаційну діяльність у вітчизняному публічному управлінні;
- ~ узагальнити світовий досвід комунікаційного супроводу управління, розглянути історичну динаміку розвитку управлінської комунікації;
- ~ вивчити зміни в процесі комунікації, обумовлені кризовим станом та запровадженням змін;
- ~ встановити критерії оцінки ефективності цифровізації для управлінської комунікації, на основі проведеного дослідження запропонувати рекомендації щодо вдосконалення процесів запровадження технологій в комунікації.

Об’єкт дослідження – управлінська діяльність в державних організаціях в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження виступають сучасні стратегії ефективної комунікації та технології, що залучаються для їхньої реалізації, як інструменти підвищення результативності управлінської діяльності.

Методологічна основа дослідження: теоретичним підґрунтям роботи виступає конструктивістська парадигма, в рамках якої можливим стає представлення сучасних управлінських комунікацій, особливо в цифровому середовищі, як явища, що перманентно конструюється через комунікативні практики, дискурсивні практики та колективні інтерпретації. Адже у межах

конструктивізму знання розглядається не як абстрактна істина, а як ресурс, що виробляється та легітимується в комунікаційних актах. Зазначена оптика дозволяє досліджувати, як технології, наприклад, корпоративні чати, штучний інтелект, які стають не просто інструментами, а середовищами, що формують нові типи колективного знання, так і мовні практики, які конструюють управлінську реальність. Також, в роботі застосовувався системний підхід до розгляду процесу управління, який дозволив вивчати комунікацію як складову частину процесу управління, визначити її місце в цій системі, розглянути її в контексті наявних структурно-функціональних зв'язків в системі управління.

В процесі дослідження було застосовано низку як загальнонаукових, так і спеціальних методів. Зокрема, при вивченні понятійно-категорійного апарату дослідження використовувались термінологічний аналіз, а також метод аналізу та синтезу. Останній також залучався для вивчення теоретичних засад управлінської комунікації, вивченні значення цифрових технологій у зазначеному процесі. При вивченні вітчизняних та зарубіжних практик комунікації в управлінні застосовувався порівняльний метод. При виробленні способів покращення комунікації в управлінні, активно залучався метод узагальнення. Варто зазначити й такий спеціальний метод, як контент-аналіз, що використовувався задля вивчення способів застосування інноваційних методів комунікації в управлінні, аналізу її присутності в експертному та академічному дискурсах.

Практичне значення здобутих результатів: полягає у тому, що представлені результати роботи можуть бути використані при розробці програм цифровізації в сфері публічного управління, а також з метою пошуку способів підвищення ефективності в зазначеній сфері а також у подальшому дослідженні зазначеної проблематики. Відповідно, результати цього дослідження можуть бути корисними як для науковців, що вивчають процеси комунікації, публічного управління, а також працюють на перетині цих предметних областей. Також, вони

можуть стати в нагоді для практиків, які потребують відомостей про світовий та вітчизняний досвід, певного теоретичного підґрунтя у своїй інноваційній діяльності.

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі отримав подальший розвиток аналіз розвитку управлінської комунікації в Україні, зокрема, в умовах запровадження змін, а також кризових ситуацій, який є недостатньо висвітленим в публікаціях вітчизняних науковців, зокрема, був проаналізований вітчизняний та зарубіжний досвід щодо розвитку цифрових комунікацій, відповідно до чого окреслені перспективи підвищення ефективності її реалізації, спираючись на співставлення світової та вітчизняної практики.

Апробація отриманих результатів. Окремі положення кваліфікаційної роботи було представлено на III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Студії з інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі» (23-34.10.2025 р., м. Київ) та викладено в збірці матеріалів заходу [52].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких складається з двох підрозділів та окремих висновків, загальних висновків та списку використаних джерел, що містить 83 позиції, які згруповані за типами, відповідно, – нормативно-правові, енциклопедичні, монографічні, періодичні й матеріали конференцій та інтернет-джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та значення комунікаційних процесів в управлінській діяльності.

Комунікаційна взаємодія на різних напрямках виступає важливою частиною управлінської діяльності. Безпосередньо процес управління виступає складним, компоненти якого взаємопов'язані між собою, що обумовлює доцільність розгляду його в контексті системного підходу, який має забезпечити виокремлення його складових, цілісний розгляд управління в цілому. В межах такого підходу, управління виступає як окрема система, наділена певними властивостями та функціями, складно структурована та ієрархізована. Водночас, системний підхід дозволяє виокремлювати елементи та/або підсистеми в межах зазначеної системи, аналізувати їхні функції, способи внутрішньої та позасистемної взаємодії. В межах системного підходу, як він був сформульований Л. фон Берталанфі, а згодом розвинутий Т. Парсонсом та Н. Луманом, системи представлені в якості складних за своєю будовою структур, можуть складатись з поєднаних між собою зв'язками та залежностями елементів. Складні елементи, при цьому, можна вважати підсистемами систем вищого рівня, а також розглядати як окремі системи, наділені усіма зазначеними вище характеристиками [37, с. 207-210]. Важливим аспектом виступає як вертикальна, так і горизонтальна взаємодія, тобто системи в цілому, із підсистемами, а також між системою та зовнішнім по відношенню до системи середовищем. Відповідно, комунікація в нашому розгляді,

виступає в якості такої підсистеми. Як така, вона є складовою частиною системи управління, яка поєднана із нею та іншими підсистемами функціональним зв'язками, спільними суб'єктами та об'єктами впливу, вбудована в систему організаційно через інституційну взаємодію. В той же час, комунікація виступає як складна система, що також складається із підсистем та елементів. Як зазначав Т. Парсонс, для виживання, кожна система дії має забезпечити чотири вимоги, які становлять так звану «модель AGIL»: адаптації (adaptation), досягнення мети (goal-attainment), латентності (latency) та інтеграції (integration). Саме остання дозволяє долати проблему координації та підтримки життєздатних зв'язків між одиницями системи [22, с. 70]. Розвиваючи свою теорію, в спільних публікаціях із Нілом Смелзером, Талкотт Парсонс розглядав зазначені вимоги, як обов'язкову частину будь-якої з підсистем, а дослідження функцій, що вони виконують, заступило у своїй важливості дослідження структур та ієрархій [38, с. 18-20]. Поступовий розгляд інформаційної взаємодії всередині соціальних відносин різного типу, призводить Т. Парсонса до ідеї інформаційного контролю, а також розгляду відносин між системами та підсистемами з точки зору «загальних символічних засобів обміну», що дозволяє вбачати в цих спробах намагання створення «концептуальної схеми аналізу основних типів символічних засобів або інформації [інформаційного обміну, як основи зв'язків між компонентами систем дії], що поєднують системи у кібернетичну ієрархію контролю» [39, с. 42-43]. Запропоновані Т. Парсонсом способи системної інтерпретації процесів суспільної взаємодії, стали важливою частиною теоретичного доробку, окресливши можливості цілісного бачення суспільної дії, а також значення, способів та місця, а також обмеження управління в цьому складному сплетінні взаємодій. Водночас, запропоноване науковцем бачення ролі інформації та комунікативної взаємодії в контексті систем дії, створило важливе концептуальне підґрунтя для всебічного вивчення цих двох сфер у функціональній взаємопов'язаності, а також сприяло

більш глибокому розуміння природи зазначених зв'язків. З огляду на зазначене, цілком зрозумілим стає визначення як сфер комунікації, так і управління в оптиці системної теорії та функціональної взаємодії.

Управлінська діяльність є різноплановою, скерованою на багато напрямів роботи, в той же час, – внутрішньо взаємопов'язаною. Відповідно до визначення, наведеного в «Енциклопедичному словнику з державного управління», управлінську діяльність або управління як таке виступає «функцією організованих систем [...], яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів» [13, с. 722]. Більш конкретно, державне управління визначається в цьому ж виданні як «діяльність держави (органів державної влади), спрямована на створення умов для якнайповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами» [11, с. 150]. При цьому, основними функціями управління «Енциклопедія» визначає «планування, організацію, мотивацію і контроль» [13, с. 723]. Саме в окресленому вище значенні управлінська діяльність буде розглядатись в даній роботі.

Способи реалізації та досягнення мети управлінської діяльності передбачають залучення різних організаційних форм та підходів до свого здійснення. Стратегія, як це поняття буде використовуватись в цьому дослідженні, виступає певною формою, яка дозволяє організувати людську взаємодію, при цьому передбачаючи багатоакторність, наявність різних суб'єктів, що намагаються реалізовувати свої цілі. Стратегію можна визначити як «підхід до розв'язання важливих та складних [...] проблем; модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей, [яка] обов'язково визначає пріоритети (першочергові для реалізації напрями, цілі, проблеми), які дають корисну основу для розподілу обмежених ресурсів» [16, с. 679]. Відомий вітчизняний дослідник

проблем управління В. Тертичка, здійснивши аналіз запропонованих вітчизняними та зарубіжними дослідниками вимог та підходів до визначення стратегії у суспільній сфері, дає наступне її визначення «визначник критеріїв у формуванні системного підходу до вирішення проблемних питань розвитку і діяльності органів державної влади, збалансованості функцій і дій цих органів» [28, с. 93]. Отже, стратегія виступає способом залучення системного підходу, скерованість на вирішення конкретних проблем, що дозволяє в умовах ресурсної обмеженості забезпечувати взаємодію різних суб'єктів для досягнення визначених ними цілей.

Комунікація виявляється тією основою, яка поєднує різні елементи цієї діяльності з досягнення цілей, формуючи систему зв'язків, що утворюють елементи структури, та керівних настанов, та дозволяють вибудовувати ієрархію управління. В цілому, такі складові та способи їхнього поєднання, дають підстави нам говорити про творення системи управлінської діяльності, пронизаної та скріпленої комунікативною взаємодією суб'єктів управлінського процесу. З огляду на представлену модель, можна, слідом за видатним політичним дослідником К. Дойчем, до комунікативної взаємодії використовувати запропоновану ним аналогію та говорити про «нервову систему» системи управління [32, с. XXV-XXX]. К. Дойч акцентує увагу на тому, що розгляд «управління як питання комунікації [...] заслуговують на більш пріоритетну увагу» дослідників [32, с. XXVII]. Примітно, що Г. Лассвел також, раніше за К. Дойча, використовував таку саме аналогію, порівнюючи комунікацію в суспільстві з нервовою системою в живому організмі [34, с. 41-42].

Можна стверджувати, що комунікаційна складова, з огляду на її складність, а також важливість її внутрішньої структури для нашого аналізу, в межах теми роботи, виступає підсистемою системи управління, і може на певних етапах розглядатись, як відносно самостійна та повноцінна система, з усіма

притаманними системі характеристиками: наявністю відповідної змінюваної структури, елементів, ієрархії їхнього розташування, що може динамічно варіюватись, зовнішнього по відношенню до неї середовища.

Комунікативна система, яка вибудовується і передбачає певну структуру, що включає в себе певні компоненти, число яких може бути відмінним в залежності від оптики розгляду та досліджень, накопичення певного знання, розвитку концепції. Лінійна модель комунікації, була запропонована Г. Лассвелом у роботі «Структура та функції комунікації в суспільстві» (1948), передбачала надання відповідей на низку питань: «Хто? Говорить що? Яким каналом? Кому? З яким ефектом?» [34, с. 37]. Відповідь на ці, на перший погляд, прості питання дозволяє вибудувати зручну та ефективну рамку аналізу комунікації, і, водночас, дає інструмент для побудови комунікативних моделей в процесі управління.

Безпосередньо, для самого Г. Лассвела, аналіз комунікації виступав спробою розглянути внутрішньо цілісний процес, виокремивши у ньому дві основних складових, що наявні, на думку дослідника, у будь-якому процесі, а саме: структуру та функцію.

Надання відповідей на окреслені Г. Лассвелом на самому початку його розвідки питання, акцентують увагу дослідника на основних структурних моментах процесу комунікації: суб'єкті та об'єкті, меті, засобах та результатах, – виокремлення яких виступає евристично корисним як для структурного вивчення процесу комунікації, так і для розуміння його функцій в управлінні.

Отже, відповідь на питання «Хто?» відсилає до суб'єкта процесу комунікації, який має бути чітко визначений і вибір якого саме для управлінських комунікацій має велике значення, адже пов'язаний із аналізом авторитету, довірою аудиторії до мовця, а також окреслений сферою відповідальності суб'єкта. Водночас, низка факторів, як-от: неспівпадіння цієї сфери зі змістом заяв, а також рівнем комунікаційних навичок.

Друге питання відсилає до необхідності аналізу самого змісту повідомлення, та передбачає аналіз змісту, структури, тону та лексичних засобів повідомлення.

Третім аспектом аналізу, відповідно до моделі, виступає канал комунікації, вибір якого є важливою умовою її, комунікації, ефективності. В умовах наявності широкого репертуару різного типу каналів – від традиційних, до цифрових, а також способів безпосередньої комунікації через соціальні мережі, в тому числі, розгорнуті на корпоративному рівні, вибір тих чи інших каналів дозволяє суттєво впливати на досягнення мети комунікації, долати певні бар'єри, гнучко вибудовувати спосіб керування.

Четвертий із зазначених аспектів аналізу, – аудиторія (і відповідь на питання «Кому?») скеровує увагу на важливість розуміння того, до кого скерована комунікація, на яку аудиторію вона розрахована. Цей аспект визначає дозволяє розрізняти напрями, що, в свою чергу, визначає як обрання каналів комунікації, можливу зміну змісту повідомлення, а також, в певних умовах, може обумовлювати заміну самого мовця. Також, він передбачає аналіз: 1) якісних характеристик аудиторії, до якої скеровується звернення: кваліфікації, досвіду, рівня корпоративної культури (у випадку комунікації всередині організації); 2) потреб та очікувань аудиторії, розуміння того, що аудиторія прагнула/очікувала почути і того, наскільки повідомлення із цим співпадає; 3) доцільності і правильності сегментування аудиторії, в залежності від того, до кого скерована комунікація.

Останній аспект – ефект комунікації, що частково відповідає аналізу результативності комунікації та передбачає як аналіз безпосередніх результатів, отримання інформації щодо зрозумілості повідомлення, факту його донесення до цільової аудиторії, так і аналіз поведінкових змін, які спричинило отримання інформації, сприйняття його цільовою аудиторією, а також наслідків комунікації, зокрема, впливу на довіру та ефективність.

Варто зауважити, що важливим при застосуванні моделі Г. Лассвела є врахування взаємозв'язку та впливу усіх її компонентів, адже пов'язаність зазначених аспектів є внутрішньою, кожен із них в багатьох аспектах детермінований іншими і не може існувати окремо. В цілому, лассвелівська лінійна модель комунікації, попри свою удавану простоту, виступає потужним інструментом аналізу, відіграючи роль певної аналітичної матриці, яка може бути залучена до вивчення комунікативної взаємодії різного типу – від пропаганди (в межах дослідження саме цього явища Г. Лассвел і звернувся до теоретичного вивчення комунікації в суспільстві) до комунікації всередині груп різного рівня та із відмінною метою. Втім, запропонована Г. Лассвелом модель викликала й певні зауваження в академічному середовищі, а деякі дослідники пропонували її доповнити, саме через «надмірну» лінійність.

Зокрема, у дослідженні «Людський вибір: як виборці приймають рішення в президентських виборчих кампаніях» (1968) П. Лазарсфельд запропонував вирізняти додатковий, другий, рівень комунікації, ґрунтуючись на вивченні масових політичних комунікацій. Як зазначав науковець комунікацію в політичній сфері опосередковують «лідери думок» (opinion leaders), які «наявні у будь-яких групах населення» і які «впливають на рішення інших [людей]» [35, с. vi].

Говорячи про комунікації у сфері публічного управління, слід зазначити, що на такий опосередкований вплив слід обов'язково зважати. Усвідомлюючи його наявність, з одного боку, слід намагатись, в публічних зовнішніх комунікаціях, залучати до поширення наративу таких лідерів думок, авторитетних спікерів, які б виступали посередниками в спілкуванні управлінців (політиків, представників уряду та/або адміністрацій різного рівня) та громадян. З іншого, намагаючись в процесі реалізації публічної політики, пов'язаної із виробництвом певних способів інтерпретації суспільно-політичної реальності домогтись їхнього домінування,

слід брати до уваги існування таких лідерів думок, які виступають на іншій стороні та вибудовувати стратегію, яка включала б нейтралізацію їхнього впливу.

Додатково, у спільній із Робертом Мертоном роботі «Масові комунікації, масові смаки та організована соціальна дія» (1948) П. Лазарсфельд присвятив увагу ролі засобів масової комунікації (ЗМК) в суспільному дискурсі, яка є важливою як в контексті суспільно-політичної, так і більш широкої проблематики. Науковець зазначав, що ЗМК присвоюють статус (the status conferral function) суспільним проблемам, людям, організаціям та громадським рухам, до того ж, цей статус визначається самими ЗМК і формується, а також легітимізуються окремо від вже наявного соціального статусу у зазначених акторів [36, с. 101-102]. Співставлення зазначених публікацій П. Лазарсфельда не тільки демонструє сталість інтересів науковця до способів формування додаткового впливу на учасників процесів комунікації в суспільстві та екстрасистемних механізмів, що можуть визначати її ефективність, але й дозволяють побачити ймовірні фактори, які слід враховувати при застосуванні стратегій комунікації в управлінні.

Важливою для нашого розгляду виступає також концепція комунікації, запропонована К. Дойчем у вже згадуваній роботі «Нерви уряду. Моделі політичної комунікації та контролю» (1963-1966), в другому 1966 року, якої він якій він продовжив представлене в 1963 році дослідження і доопрацював публікацію того року. Центральним елементом теорії К. Дойча виступає кібернетична теорія інформації. Центральним поняттям кібернетики виступає «інформація». На відміну від матерії чи енергії, інформація – це не сама подія чи об'єкт, а інваріантний патерн, що залишається незмінним протягом послідовності різних фізичних процесів чи носіїв. Це впорядкована залежність, яка може передаватися через звукові хвилі, електричні імпульси чи друковані символи, зберігаючи свою структуру [32, с. 82].

Ключова теза К. Дойча полягає в тому, що саме інформація та здатність до її передачі роблять можливим існування будь-яких організацій – від живих клітин до соціальних груп. Без потоків інформації неможливі ні координація дій, ні спільне розуміння, ні саме існування суспільства. Таке визначення дозволяє вимірювати ефективність комунікаційних каналів у політиці, оцінюючи, наскільки точно початковий зміст наказу чи директиви зберігається на всіх етапах його виконання. Концепція зворотного зв'язку (feedback) стає серцевиною кібернетичного управління. Це процес, в якому система використовує інформацію про результати власних дій для коригування подальшої поведінки. Саме зворотний зв'язок дозволяє системі вчитися на помилках, адаптуватися до змін і цілеспрямовано рухатися до мети. Аналізуючи політичну комунікацію, К. Дойч виокремлює два основних типи зворотного зв'язку (див. таб. 1.1). Модель зворотного зв'язку стає значно досконалішою альтернативою статичному поняттю «рівноваги» (equilibrium). Вона дозволяє аналізувати динаміку управління, враховуючи ключові змінні, що визначають ефективність керування політичними процесами.

Таблиця 1.1.

Типи зворотного зв'язку в кібернетичній концепції К. Дойча

Тип зворотного зв'язку	Опис та функція	Приклад застосування
Негативний	Коригує помилки для досягнення мети; обмежує відхилення від заданого курсу. Це механізм стабілізації.	Уряд підвищує облікову ставку для стримування інфляції, що перевищила цільовий показник.
Позитивний	Підсилює початковий імпульс або відхилення; може призвести до «витоку» процесу, тобто його ескалації.	Гонка озброєнь, де військові приготування однієї сторони провокують ще більші приготування іншої, створюючи спіраль.

Запропонована модель дозволяє аналізувати динаміку управління, враховуючи ключові змінні, що визначають ефективність керування політичної системи:

- ~ Навантаження (load): швидкість і масштаб змін у середовищі, на які система повинна реагувати.
- ~ Затримка (lag): час, що минає між отриманням інформації про відхилення від мети та виконанням коригувальної дії.
- ~ Посилення (gain): масштаб реакції системи на інформацію про помилку. Надмірне посилення може призвести до «перерегулювання» і коливань.
- ~ Випередження (lead): здатність системи прогнозувати майбутні відхилення та діяти превентивно [32, с. 88-90].

Характеризуючи внесок кібернетичного підходу в аналіз політичної комунікації, варто в зазначити, що він:

1. Запропонував нову концептуальну мову, застосовуючи поняття кібернетики, яка надала точні, операційні визначення таким фундаментальним поняттям, як «інформація», «зворотний зв'язок», «навчання», «пам'ять» та «автономія», здійснивши перенос їх з площини метафор у площину вимірюваних процесів.
2. Надав новий аналітичний інструментарій. Новий підхід дозволив оцінювати ефективність політичних процесів не за їхньою формальною структурою, а за їхньою реальною здатністю обробляти інформацію, адаптуватися до змін та досягати поставлених цілей в умовах невизначеності.
3. Забезпечив відповідний діагностичний потенціал: моделі кібернетики дозволили виявляти та аналізувати системні проблемні місця, такі як інформаційне перевантаження, самоізоляція від зовнішнього світу,

втрата здатності до навчання та внутрішню дезінтеграцію, що є критично важливим для прогнозування криз.

Також, завершуючи огляд важливих для даного дослідження концепцій комунікації, варто згадати такі концепції управління, які більш детально будуть розглянуті у подальшому викладі (розділі 2), а саме: модель «Нового публічного менеджменту» та модель «Цифрового Уряду» (E-Governance).

У сучасному розумінні, автори авторитетного видання «Енциклопедичний словник з державного управління» (2010) серед компонентів комунікативної системи вирізняють наступні: 1) «джерело [...] повідомлення»; 2) «канал з шумом, по якому передається повідомлення»; 3) «знак, [як] носій повідомлення»; 4) «одержувач[a] повідомлення»; 5) «інтерпретаці[ю] повідомлення [на боці одержувача]»; 6) «контекст повідомлення»; 7) реакці[ю] адресата на повідомлення; 8) зовнішнього спостерігача – «метаспостерігач» [15, с. 330]. Порівнюючи окреслені підходи до виокремлення елементів комунікативної системи, можемо побачити суттєве поступове розширення кола учасників (як суб'єктів, так і елементів, що беруться до відома), що свідчить про поступове наближення запропонованих моделей до взаємодій реального світу.

Двотомна «Енциклопедія управління» (Encyclopedia of Governance) визначає комунікацію як «передачу, інтерпретацію та управління інформацією, один з ключових концептів області управління (field of governance)», на думку авторів, «комунікація охоплює не лише семантичний зміст, втілений у ідеях та мові, а й процеси, через які ці ідеї формуються, поширюються, структуруються та трансформуються в межах соціальних систем» [17, с. 120].

Більш широке уявлення, занурене в історичний контекст розвитку ідей про комунікацію дає «Міжнародна енциклопедія комунікації» (The International Encyclopedia of Communication) за редакцією Вольфганга Донсбаха. Пол Коблі, автор статті «Комунікація: визначення та концепти», відмовляється від того, аби

запропонувати власне визначення, окреслюючи поступову еволюцію поняття та зміну контексту його вжитку в науковому дискурсі [18].

Вітчизняна «Енциклопедія з державного управління» визначає комунікації як «передач[у] і прийом інформації, наказів, емоцій, джерело життєвої сили будь-якої організації, оскільки одна з найважливіших [її] цілей полягає в тому, щоб здійснювати субординацію та координацію різноманітних елементів організації» [14, с. 330].

Варто зауважити, що автори вважають за можливе та доцільне використовувати для визначення значення комунікації поняття «джерело життєвої сили», говорячи про роль комунікації всередині будь-якої організації, що відсилає нас до певного світоглядно-філософського контексту «віталізму», яким, на нашу думку, не варто нехтувати. Серед найбільш важливих та евристично цікавих, в контексті даного дослідження, ідей, які можемо запозичити з творів, що пов'язані з традицією «віталізму», можна виокремити ідеї Аристотеля, німецьких мислителів XVII-XIX століть, а також представників «філософії життя». Попри певну часову відстороненість від сучасного розуміння комунікації та процесів управління, зазначений обсяг ідей може допомогти глибше зрозуміти роль комунікації в процесі управління. В роботі «Про душу» Аристотель говорить про «ентелехію» (actualization), форму, яка впорядковує та оживлює живу матерію, а душа виступає ентелехією тіла, «яке володіє [...] життям» [31, с. 81-82]. У даному контексті «ентелехія» виступає у якості організуючого принципу біологічного існування, яке може бути ототожнене із певним способом бачення системи. Віталістські ідеї німецьких мислителів XVII-XIX століть дають як приклади розвитку ідей Аристотеля, так і нове бачення [12, с. 93]. Зокрема, німецький біолог Ганс Дріш використовував поняття «ентелехії» на позначення нематеріальної сили, що керує розвитком організму [20].

Отже, використання метафори «джерело життєвої сили», запропоноване авторами «Енциклопедії з державного управління», так само як і аналогія К. Дойча виявляються не просто риторичними фігурами та способом зробити виклад думки яскравим, а евристично значимим способом представлення. Він дозволяє нам зрозуміти ступінь важливості комунікації для управління, необхідності дбати про її ефективність, задля забезпечення належного функціонування всього управлінського організму в цілому.

Зважаючи на окреслені вище відмінності в інтерпретації комунікації, не надто несподіваним виявляється доволі відмінні її визначення, які наводяться в різних довідникових виданнях і, тим більше, в авторських інтерпретаціях. Їхній порівняльний аналіз може становити окреме дослідження, втім, таке порівняння виходить за межі даного дослідження.

Тож, в межах даної роботи, ми будемо послуговуватись визначеннями комунікації, запропонованими у вже згадуваних «Енциклопедії управління» та «Енциклопедії з державного управління», інтерпретуючи зазначене у визначенні «джерело життєвої сили» відповідно до наданого вище контексту, окресленого сукупністю ідей Аристотеля, Г. Дріша та К. Дойча. Таке поєднання, на нашу думку, дозволить окреслити той широкий контекст, який відповідає розумінню та значенню комунікації в процесі управлінської діяльності, як «передачі, інтерпретації та керування (management) інформацією, [що] передбачає не тільки сенси, закладені в ідеях та мові, а й те, яким чином ці ідеї формуються, поширюються, організовуються та змінюються в суспільстві, [в тому числі, в якості документів, наказів] вона не обмежена мовними засобами, але також включає дії та рухи (movements), які співвідносяться (communicate) з ідеями», адже виступає джерело[м] життєвої сили будь-якої організації, оскільки одна з найважливіших [її] цілей полягає в тому, щоб здійснювати субординацію та координацію різноманітних елементів організації» [14, с. 330; 17, с. 120].

Відповідно, говорячи про комунікацією в сфері публічного управління, де ключовим актором виступає держава, ми залучатимемо більш конкретне та інструментальне визначення, представлене у двотомному енциклопедичному виданні «» (), що визначає таку комунікацію як «інформування громадян про позицію та політику органів виконавчої влади (executive's position), а також легітимацію політичних дій, тим самим створюючи народну згоду та досягаючи вигідної позиції у виборчій боротьбі» [21, с. 279].

1.2. Еволюція управлінської комунікації: від традиційних до цифрових форматів.

Сучасна комунікація в публічному просторі переживає час бурхливого розвитку, який обумовлений впливом низки чинників: посиленням ролі громадянського суспільства та поступовим розширенням інструментів прямої демократії в процесі вироблення і ухвалення управлінських рішень в політичному житті усталених демократичних суспільств, а також становленням інститутів громадянського суспільства в державах, які знаходяться на шляху демократичного транзиту.

Важливим аспектом, який впливає на зазначені трансформації, виступає розвиток комунікативних технологій, що обумовлює обставини розвитку публічної сфери, забезпечує її відкритість та здатність адаптуватись до змінюваних потреб як суспільства, так і створює можливості взаємодії із інститутами громадянського суспільства з боку органів державної влади. З огляду на таку значимість комунікацій для розвитку публічної сфери, можливість комунікаційних інструментів задовольняти потреби розвитку суспільства, його

якогомога широкої та ефективної взаємодії із органами державної влади виступає ключовим фактором оцінки їхньої ефективності.

Концептуалізація особливостей функціонування публічної сфери, була запропонована у класичній роботі відомого філософа сучасності Юргена Хабермаса, де вона постає як уявлений комунікативний простір між державними владними структурами та особистісним простором громадян, в якому обговорюються суспільно важливі питання, відбувається формування громадської думки, а через це, відповідно, робиться вплив на прийняття політичних рішень. Серед соціальних структур, які уможливлювали та визначали особливості виникнення «буржуазної публічної сфери», він визначав: газети [що] доповнюються журналами, де оприлюднюються не лише повідомлення, а й педагогічні поради, навіть критика і рецензії»; кав'ярні та літературні салони, а також дискусійні гуртки [29, с. 69-121]. Вплив цих інституційних структур не був одностороннім і «встановлення громадянської правової держави та [...] легалізаці[я] функціональної публічної сфери [...] преса позбувається переслідування за світогляд, тепер вона може відійти від полемічних позицій» [29, с. 235]. Тож, поступово взаємний вплив трансформує як публічну сферу, так і способи організації комунікації в ній.

Сучасні умови функціонування комунікації в публічній сфері визначаються подальшим розвитком технічних можливостей комунікації, які визначають трансформацію арени, на якій намагається функціонувати публічна сфера, до таких можемо віднести можливості, що забезпечуються існуванням та розвитком системи інтернет, включаючи соціальні мережі та онлайн-платформи для обміну думками, ідеями та впливу на погляди інших людей.

Розвиток сучасних платформ надає більше можливостей, в тому числі, для посилення способів взаємодії в публічній сфері, забезпеченню інклюзивності та підвищенню здатності органів влади забезпечувати потреби населення. Цифрові

інструменти трансформують односторонню комунікацію у двосторонній діалог. Водночас, вони впливають на якісні характеристики інформаційного обміну, – він стає:

- ~ миттєвим,
- ~ прозорим,
- ~ документально фіксованим.

Ці характеристики можуть розглядатись, як визначні для такої зміни умов комунікаційних взаємодій.

Миттєвість в даному контексті має сприйматися як можливість максимального скорочення термінів для звернення громадян, з одного боку, та їхнього інформування, з боку органів влади, – з іншого. Така взаємодія, може бути дійсно значно пришвидшена лише за умов автоматизації подальшої обробки звернень, а також, самого процесу документно-інформаційного обміну. Прикладом такого типу взаємодії виступають інструменти сучасної цифрової держави, запропоновані Міністерством цифрової трансформації України, зокрема, завдяки порталу державних онлайн послуг та пов'язаному із ними застосунок «Дія», який дозволяє генерувати довідки та витяги з державних реєстрів, отримувати ліцензії та дозволи, формувати посвідчення, реєструвати звернення та запити на оформлення державних послуг [58]. Саме завдяки автоматизації не тільки самого процесу звернення, але й подальшої реакції, як-от: опрацювання та маршрутизації звернення до відповідних пов'язаних між собою баз даних, подальшої генерації на основі сформованих алгоритмів, потрібної інформації, в тому числі, поданої у формі документа фіксованої форми, – досягається відчутна для громадянина здатність державних органів «миттєво» реагувати на звернення та отримувати зворотній зв'язок.

Прозорість, в даному контексті, слід розуміти результат фіксації усіх аспектів комунікації: від часових характеристик та повного тексту як звернення,

так і наданих (згенерованих програмними комплексами) відповідей, а також можливість в будь-який час отримати повний доступ до усіх елементів комунікативної взаємодії, в тому числі, забезпечуючи можливість контролю і подальшого аудиту. Такий рівень прозорості здатні забезпечувати саме цифрові системи, що якісно відокремлює період часу, коли вони почали використовуватись, від попередніх.

Документальна фіксованість як конструктивна, вбудована здатність цифрових систем на різних рівнях записувати (logging) усі аспекти внутрішньо системної активності, має велику вагу для якості комунікації, уможливлуючи прозорість, підзвітність, контрольованість та захист усіх учасників процесу, як державних акторів, так і громадян. Важливим є те, що документуванню підлягають як змістовні, так і технічні аспекти взаємодії, як-от: час відправки повідомлень, наявність змін в повідомленнях, перелік учасників комунікації на всіх рівнях тощо.

Можливість подання електронних петицій, нормативно закріплена Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції», встановлений ним чіткий процес розгляду, з визначенням умов подання звернення та організаційних рамок взаємодії учасників процесу [3], а також наявність електронних представництв органів влади, зокрема, в соціальних мережах, в яких громадяни можуть відкрито реагувати, залишати публічно доступні коментарі та отримувати на них відповіді, як від адресатів повідомлення, так і від інших учасників обговорення, – виводить комунікацію в публічній сфері на рівень, який був неможливим в попередній час, фактично перетворюючи технічний інструментарій у фактор принципово нових трансформацій.

Окреслені вище характеристики не тільки значно пришвидшують взаємодію, уможливлують інклюзивність в процесі пошуку, обговорення та прийняття

суспільно важливих рішень, а також сприяють зменшенню соціальної напруги в суспільстві, через надання інструментів прямої демократії, безпосереднього звернення громадян до органів влади через петиції та можливість для владних акторів напряду отримувати відомості про певний стан суспільної думки по нагальних питаннях політичного розвитку. Водночас, подібні інструменти до певної міри «унаочнюють» для суспільства сам процес комунікації, що також має позитивний ефект для зменшення конфліктогенної напруги.

Отже, принципово новий рівень комунікації, який забезпечує цифровізація, для сфери публічного управління має наступні наслідки: 1) трансформацію одностороннього монологу влади у двосторонній діалог із суспільством, забезпечуючи миттєвість (швидке надання послуг), прозорість (контроль за всіма етапами взаємодії) та документальну фіксацію (можливість аудиту); 2) інституціалізацію прямої демократії через цифрові інструменти, роблячи публічну сферу більш інклюзивною та зменшуючи соціальну напругу; 3) якісну зміну самої природи взаємодії між державою та громадянином, перетворюючи технології на ключовий фактор легітимації влади через відкритість та спільне прийняття рішень.

Спираючись на розглянуті вище моделі комунікацій та актуальні для нашого дослідження особливості публічного управління, а також виходячи з системного підходу до їхнього розгляду, в подальшому викладі буде використовуватись аналітична описова модель, яка включає комунікативну взаємодію між усіма акторами процесу, адже принципова діалогічна природа комунікації передбачає наявність забезпечених саме комунікаційними засобами «входів» та «виходів» (в сенсі, який вкладали в ці поняття, в межах власних системних теорій Д. Істон та Г. Алмонд). Запропонована нами схема передбачає представлення комунікацій у публічному управлінні як системи, яка здатна виконувати низку функцій: 1) інформування, 2) отримання зворотної відповіді (у вигляді заяв, скарг і

пропозицій, петицій тощо), 3) проведення рекламних кампаній або пояснення дій влади (що може відбуватись як частина стратегічних комунікацій, особливо в часи криз та військових дій), 4) опитування громадської думки (в тому числі, через цифрові засоби). Розгляд саме цих аспектів залучення комунікацій в публічному управлінні, формуватиме предметну рамку нашого подальшого розгляду.

Цифрові технології комунікації у публічному управлінні виступають предметом уваги дослідників протягом останнього часу. Пошук у Гугл Академії за запитом «Цифрові інструменти як основа комунікації у публічному управлінні» дає близько 8170 посилань на окремі публікації, в той час як запит «Сучасні технології ефективної комунікації в управлінській діяльності» повертає посилання на 15300 джерел. Тобто можна зробити висновок, що проблематика визнається академічною спільнотою актуальною, вартою уваги. В той час, як зростаюча динаміка кількості публікацій говорить про сталість такого інтересу.

Аналіз зазначених джерел виявляє центральну роль цифрових інструментів у фундаментальній трансформації публічного управління та суспільних комунікацій. Цифровізація розглядається дослідниками не як технологічна тенденція, а як стратегічна необхідність, що пронизує всі сфери життя – від державного управління та надання послуг до національної безпеки, освіти та культури. Ключовим висновком для нас тут є те, що ефективна комунікація виступає основою демократичного врядування, довіри суспільства та реалізації стратегічних цілей, а цифрові технології стають головним інструментом для її посилення та модернізації. Підсумовуючи позиції дослідників, можна зазначити, що успішна інтеграція цих інструментів вимагає розробки міцної теоретико-правової бази, а також формування цифрових навичок і компетенцій як у державних службовців, так і у громадян. Цифрові інструменти відкривають нові можливості для залучення громадян, прозорості та ефективності, але водночас

створюють етичні виклики та ризики, що, на думку переважної більшості дослідників, потребують нормативного регулювання.

Цифрові інструменти, платформи та технології визначаються ключовим фактором модернізації публічного управління та системи державних комунікацій. Вони забезпечують технічну основу для надання якісних послуг та ефективної взаємодії між владою та громадянами.

Серед провідних тенденцій вивчення тематики, виступає дослідження цифрових інструментів, таких як соціальні мережі та месенджери, процес їхнього все більш широкого використання для налагодження двосторонньої комунікації в публічно-управлінській. Вони дозволяють органам влади не лише інформувати населення, але й отримувати зворотний зв'язок, залучаючи громадян до процесів прийняття рішень.

У статті Н. Сорокіної та В. Філатова (2025) представлений аналіз двох основних підходів до розуміння терміну «цифровізація», що існують в українському науковому середовищі:

~ вузький підхід розглядає цифровізацію переважно як технічний процес перетворення інформації у цифрову форму та впровадження відповідних технологій. Таке бачення концентрує увагу на технічних аспектах поширення цифрових інструментів для покращення взаємодії та комунікації [49]. Цей підхід простежується у працях О. Берназюка (2017) [40], де акцентується увага на системі засобів для збору, обробки, зберігання та поширення інформації.

~ широкий підхід характеризує цифровізацію як системний трансформаційний процес, що призводить до глибоких змін у суспільстві та моделях управління. У цьому контексті технології є лише засобом для досягнення фундаментальних змін. Як влучно зазначає С. Карплук (2019): «це своєрідна зміна парадигми того, як ми думаємо, як ми діємо, як ми

спілкуємося із зовнішнім середовищем і один із одним, а технологія тут – скоріше інструмент, аніж мета» [43, с. 191].

Можна погодитись із зазначеними дослідниками, які схиляються до широкого підходу. Вони підкреслюють, що «цифровізація публічного управління є не просто технічним процесом, а ключовим елементом цифрової трансформації України» [50, с. 79], що розглядається як більш масштабне явище. Цю думку поділяє і В. Саприкін (2024), який зазначає, що всебічне впровадження цифровізації обов'язково призводить до глибоких цифрових трансформацій, що змінюють фундаментальні аспекти діяльності держави [47, с. 118].

Розвиток цифрових технологій вступає фундаментом для створення нових моделей публічного управління, зокрема концепцій цифрового уряду та електронної демократії. Вони розглядаються дослідниками як стратегічний ресурс для розвитку цифрової участі та формування інституційно-цифрових механізмів комунікації (Г. Разумей, М. Разумей, 2025) [46]. Водночас, застосування цифрових інструментів спрямоване на підвищення ефективності комунікації та надання послуг в системі державного управління, що включає автоматизацію процесів, переведення документів у цифровий формат та створення нових каналів взаємодії.

У численних вітчизняних розвідках цифрові інструменти розглядаються не просто як технічні засоби, а як стратегічний актив, що відкриває нові можливості для формування політик, розвитку регіонів та підвищення конкурентоспроможності держави (П. Польовий, 2021) [45]. Підкреслюється, що комунікація є невід'ємною основою для функціонування демократичних інститутів, побудови довіри та досягнення стратегічних цілей.

Багатьма дослідниками ефективна комунікація визнається основою демократії та успішного функціонування публічної сфери. Вона забезпечує прозорість, підзвітність та залученість громадян до суспільних процесів. Наголошується, що інформація та комунікація є основою для

формування довіри між владою та суспільством, а також для реалізації стратегічних цілей організацій. При цьому, постійні комунікації між членами команди (Г. Мішеніна, Д. Павленко, 2020), а також між різними державними структурами та громадськістю є передумовою успішного управління, особливо в кризових умовах [44].

Аналіз концепції «електронної демократії» в українському дискурсі виявляє певну еволюцію поглядів та показує увагу вітчизняних дослідників до провідних світових тенденцій вивчення підходів до перспектив використання цифрових технологій у публічному управлінні. Зокрема, Е. О. Войнова (2020) критикує поширене утилітарне розуміння цього поняття, яке зводиться до набору інтернет-сайтів та мобільних додатків для отримання адміністративних послуг, наводячи як приклад проєкт «Держава у смартфоні». Цьому вузькому тлумаченню дослідниця протиставляє ширший підхід, який розглядає е-демократію як інструмент деліберативної демократії, що сприяє залученню громадян до формування політичного порядку денного, обговорення суспільно значущих питань та участі у виробленні рішень [41, с. 21].

Також, Е. Войнова відстежує еволюцію визначень цього поняття у світовому науковому дискурсі. Відповідно до результатів її дослідження, якщо у 2000 році К. Хакер і Я. ван Дійк визначали цифрову демократію як «додаток» до традиційної політичної практики, то у 2019 році Р. Ліндер та Г. Айчхольцер запропонували тлумачити е-демократію як «практик[у] демократії за підтримки цифрових медіа» [41, с. 23].

Досліджуючи те, як цифрова трансформація охоплює всі без винятку сфери суспільного життя, змінюючи не лише економіку та комунікацію, а й онтологічні основи існування, дослідники розглядають цифрову трансформацію як каталізатор системних реформ, що охоплюють управлінські, правові, організаційні та культурні зміни [51, с. 119]. Йдеться не просто про технічне оновлення, а про

фундаментальну зміну парадигми управління. Зокрема, описується перехід від класичної ієрархічної моделі до мережевої, притаманної «нетократичному» типу влади [42, с. 573-576]. У такій моделі легітимність влади переходить від формальних мандатів до цифрової репутації та впливу в інформаційному просторі. Водночас науковці зауважують, що наразі нетократія є скоріше «інструментом удосконалення традиційної демократії чи авторитаризму засобами цифровізації, ніж як перспектива нового політичного устрою держави» [51, с. 122].

Яскравим прикладом втілення цифрової держави, що уособлює трансформацію класичної моделі, є платформа «Дія». Вона демонструє, як громадянин перетворюється з пасивного споживача послуг на активного учасника публічної політики [50, с. 80; 51, с. 122].

Ще один напрям досліджень фокусується на практичних перевагах цифровізації. Науковці розглядають її як засіб підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, спрощення адміністративних процедур та зниження рівня бюрократії [48; 50, с. 78].

Особлива увага приділяється антикорупційному потенціалу цифрових технологій. Дослідники наголошують, що автоматизація процесів, електронні реєстри та відкриті дані мінімізують людський фактор і зменшують простір для зловживань [51, с. 121]. Важливість цього підходу підтверджується і на державному рівні: Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки визначає цифрову трансформацію та відкритість даних як ключові принципи мінімізації корупційних ризиків [50, с. 79].

Разом із тим, окрему увагу численних дослідників пригортає запровадження конкретних інструментів та каналів цифрових комунікацій, таких як цифрова платформа «Дія», різні соціальні мережі тощо.

Окрім теоретичних застережень, українські дослідники ідентифікують низку практичних викликів, що супроводжують цифровізацію публічного управління. Серед них найчастіше згадуються:

- ~ кібербезпека та цифровий суверенітет: Наголошується на необхідності забезпечення контролю над критичною цифровою інфраструктурою та захисту персональних даних громадян в умовах геополітичної нестабільності та гібридних загроз [51, с. 120].
- ~ алгоритмічна дискримінація: Існує ризик, що алгоритмічні системи можуть призвести до «виключення» окремих груп населення, особливо вразливих, що поглибить соціальну нерівність [51, с. 123-124].
- ~ цифрова нерівність: Для досягнення повної відкритості та ефективності влади необхідне підвищення рівня цифрової грамотності населення. Без цього частина громадян може залишитися осторонь нових можливостей [50, с. 80].
- ~ неналежне правове регулювання: В. Рядінська та Т. Плугатар (2025), посилаючись на інших українських авторів, вказують на цю проблему як на одну з ключових, що гальмує ефективне та безпечне впровадження цифрових інструментів [63].

Отже, критичний аналіз є невід’ємною частиною наукового дискурсу. Він врівноважує потенційні переваги цифрових комунікацій глибоким усвідомленням їхніх ризиків, соціальних наслідків та етичних вимірів, що формує підґрунтя для комплексних висновків. Можна помітити, що українські дослідники розглядають цифрові технології не просто як технічні засоби, а як складний феномен, який має щонайменше три ключові аспекти:

1. Трансформаційний інструмент: Технології розглядаються як каталізатор модернізації держави, що сприяє переходу до нових управлінських парадигм

(зокрема, концепції «нетократії»), підвищенню ефективності та оптимізації процесів.

2. Механізм демократизації: Цифрові комунікації є засобом для розширення участі громадян, забезпечення прозорості та підзвітності влади. У цьому контексті активно розвивається концептуалізація «електронної демократії» як інструменту залучення громадськості.
3. Набір комунікаційних каналів: Дослідники аналізують конкретні платформи, такі як вебсайти, соціальні медіа та мобільні додатки, як інструменти для побудови стратегічної взаємодії з різними цільовими аудиторіями.

Важливою тенденцією, що простежується у проаналізованих нами працях, є поступовий перехід від суто технологічно-орієнтованих до людино- та ціннісно-орієнтованих підходів [41, с. 22; 50, С. 80]. Науковці все більше наголошують на етичних аспектах, правах людини та соціальних наслідках цифрової трансформації.

Водночас, попри значні досягнення у впровадженні цифрових інструментів та їх науковому осмисленні, український науковий дискурс акцентує на необхідності подальших досліджень. Пріоритетними напрямками є розробка адекватного правового регулювання, посилення кібербезпеки та пошук ефективних шляхів подолання цифрової нерівності для повної та інклюзивної реалізації потенціалу цифрових комунікацій в інтересах суспільства.

Висновки до розділу 1.

В архітектурі публічного адміністрування комунікацію слід розглядати не як допоміжну функцію, а як його онтологічну основу саму систему, що забезпечує

узгодженість та операційну спроможність врядування. Вона виступає системоутворюючою підсистемою, що пронизує та скріплює усі компоненти управлінської діяльності. Метафори, запропоновані класиками теорії, визначають комунікацію як «нервову систему» політичного організму або «джерело життєвої сили» будь-якої організації, підкреслюють її вітальну, організуючу роль, без якої координація та досягнення спільних цілей є неможливими. Відтак, аналіз еволюції комунікативних моделей є ключем до розуміння глибинної трансформації самої природи влади, а розгляд теоретичної траєкторії розвитку уявлень про комунікацію дозволяє досягнути логіку сучасних управлінських процесів.

Стратегічне значення еволюції теоретичних підходів до комунікації полягає у тому, що вона дзеркально відображає фундаментальний зсув у розумінні сутності публічного управління. Ранні лінійні (Г. Лассвел) та кібернетичні (К. Дойч) моделі розглядали комунікацію переважно як механістичний процес, спрямований на забезпечення технічної передбачуваності та контролю. У цій парадигмі, що прагнула до інженерної точності, ключовим поняттям була «інформація» — інваріантний патерн, точність передачі якого визначала ефективність системи. Однак праці Пауля Лазарсфельда стали переломним моментом, що продемонстрував руйнівну для цієї моделі істину: комунікативний сигнал не є інваріантним, а опосередковується, спотворюється та посилюється складною соціальною тканиною. Введення концепції «лідерів думок» змусило теорію публічного адміністрування відмовитись від суто механістичного погляду та почати враховувати непередбачувану природу людських соціальних мереж.

Парадигмальний зсув, каталізований цифровою трансформацією, фундаментально переосмислює відносини між державою та громадянином. Його справжній трансформаційний потенціал розкривається у широкому підході, який розглядає технологію скоріше як інструмент, аніж мету. Ця трансформація зумовлена іманентними властивостями цифрової комунікації: її миттєвість руйнує

дистанцію між запитом громадянина та реакцією держави, тоді як її вроджена прозорість та документальна фіксованість створюють аудиторський слід, що демонтує непрозорість традиційної бюрократії. Ці технічні характеристики спричинили глибокі суспільно-політичні наслідки, трансформували традиційний односторонній «монолог влади» у двосторонній діалог та інституціоналізували інструменти прямої демократії, як-от електронні петиції. Таким чином, цифровізація якісно змінює саму природу взаємодії, перетворюючи технологію на фактор легітимації влади. Яскравою ілюстрацією цього процесу є українська платформа «Дія».

Цифрова трансформація врядування є за своєю суттю діалектичною, створюючи напругу між її демократизуючим потенціалом та новою констеляцією системних ризиків. З одного боку, впровадження цифрових інструментів відкриває безпрецедентні можливості для підвищення ефективності державного управління, розширення участі громадян та, що особливо важливо, створення потужних механізмів для мінімізації корупційних ризиків через автоматизацію й прозорість. З іншого боку, цей процес генерує комплексний набір викликів, що вимагають зваженої державної політики: а) загрози безпеці та суверенітету, б) ризики соціальної ексклюзії, в) недосконалість інституційного середовища.

Отже, успіх цифрової трансформації залежить не стільки від технологічного прогресу, скільки від здатності держави та суспільства розробити адекватні інституційні відповіді на ці комплексні виклики, що, у свою чергу, вимагає подальших глибоких наукових розвідок.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЇ

2.1. Нормативно-правове регулювання комунікаційної діяльності органів влади.

Комунікація в сфері публічного управління нормативно закріплена низкою законодавчих актів різного рівня. В цілому, можна побачити певну системність в наявному репертуарі регламентуючих зазначену сферу документів. В подальшому викладі буде надана як загальна характеристика означеного комплексу документів, так і детально розглянуті ті, які є найбільш важливими, з огляду на проблематику дослідження.

До зазначеної системи нормативно-правового регламентування можемо включити наступні:

1. Закон України «Про звернення громадян» [8].
2. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції» [3].
3. Закон України «Про доступ до публічної інформації» [4].
4. Закон України «Про захист персональних даних» [7].
5. Інші закони України, що регламентують дотичні сфери, але системно пов'язані із забезпеченням комунікації в публічному управлінні саме:
 - a. Закон України «Про медіа» [9],
 - b. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [5],

- с. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» [6] тощо.

Разом із тим, до зазначеного переліку слід додати як документи більш високого рівня, так і регламенти рівня нижче, що дозволяють повністю охопити усі рівні регламентації комунікації в сфері публічного управління. Зокрема, до міжнародних договорів варто віднести: Конвенцію Ради Європи «Про доступ до офіційних документів» [1] та «Угоду про асоціацію між Україною та ЄС» [10]. Репертуар документів нижчого рівня представлений підзаконними нормативно-правовими актами, що ухвалюються як на рівні Кабінету Міністрів України, так і конкретних міністерств, такими як: порядки ведення офіційних веб-сайтів органів влади, інструкції з діловодства, правила надання адміністративних послуг, положення про пресслужби конкретних органів влади тощо.

З огляду на запропоновану нами у п.1.2 цієї роботи аналітична описова модель, яка включає комунікативну взаємодію між усіма акторами процесу, важливим є розгляд нормативно-правових документів, які уможливають таку взаємодію за визначеними нами напрямками, відповідно до виокремлених ключових функцій комунікації: 1) інформування, 2) отримання зворотної відповіді (у вигляді заяв, скарг і пропозицій, петицій тощо), 3) проведення рекламних кампаній або пояснення дій влади, 4) опитування громадської думки. З огляду на те, які з них є регламентованими на рівні законів України, в подальшому викладі будуть розглянуті Закони України «Про звернення громадян», «Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції» та «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних».

Базовим у зазначеному переліку виступає Закон України «Про звернення громадян» [8], який є одним із фундаментальних правових актів, що утверджує та

забезпечує реалізацію гарантованого статтею 40 Конституції України права громадян на участь в управлінні державними справами та на захист своїх прав і свобод через механізм звернень «до органів державної влади, [...] місцевого самоврядування та посадових осіб цих органів [2]. Його значення виходить далеко за межі формальної юридичної процедури. Це – ключовий інструмент демократії, який перетворює абстрактні конституційні гарантії на дієвий механізм взаємодії між суспільством та владою. Закон встановлює правові рамки для діалогу, де громадянин виступає не лише як об'єкт управління, а і як активний суб'єкт, здатний впливати на державну політику, контролювати діяльність посадових осіб та захищати свої законні інтереси.

Загалом, «Закон» складається з трьох великих розділів: «Загальні положення», «Порядок розгляду звернень» та «Відповідальність за порушення законодавства про звернення громадян».

Закон визначає можливі форми звернень (стаття 3), вимоги до них, обмеження сторін щодо того, яким має бути звернення для того, аби його було прийнято до розгляду (статті 5, 6 та 8), час їхньої обробки та підготовки відповіді (стаття 20), правовий режим та захист учасників процесу, а також заборону на переслідування за звернення або примус до його подання (стаття 9 та 10). Забезпечення прав громадян щодо комунікації з органами влади визначається положеннями статті 3 «Закону», яка чітко окреслює спектр прав громадян та кореспондуючі їм обов'язки державних інституцій. Вона структурує процес звернення, визначає його види та встановлює коло суб'єктів, наділених цим правом, створюючи таким чином прозорі та універсальні правила для всіх учасників правовідносин.

Та ж сама, 3 стаття визначає три основні види звернень, кожен з яких виконує унікальну функцію у системі взаємодії громадянина та держави:

- ~ пропозиція (зауваження): Це інструмент конструктивної участі громадян у вдосконаленні державної та суспільної діяльності. Через пропозиції громадяни надають органам влади поради та рекомендації щодо врегулювання суспільних відносин, покращення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування. Це прямий канал для залучення інтелектуального потенціалу суспільства до процесів державотворення.
- ~ заява (клопотання): Цей вид звернення спрямований на безпосередню реалізацію особистих прав та законних інтересів. Заява є механізмом, за допомогою якого громадяни звертаються з проханням про сприяння реалізації своїх закріплених Конституцією та законодавством прав (наприклад, на соціальний захист) або повідомляють про порушення законодавства. Клопотання є письмовим зверненням з конкретним проханням про визнання за особою певного статусу, прав чи свобод.
- ~ скарга: яка є найважливішим інструментом захисту вже порушених прав та законних інтересів. Громадяни подають скарги з «вимогою про поновлення прав», оскаржуючи рішення, дії чи бездіяльність органів влади, посадових осіб, підприємств чи організацій. Цей механізм виконує подвійну функцію: з одного боку, він дозволяє відновити справедливість для конкретної особи, а з іншого – слугує формою громадського контролю, виявляючи системні недоліки в роботі державного апарату [8].

Разом із тим, Закон «Про звернення громадян» є не просто нормативним актом для захисту прав, а невід’ємною частиною сучасного механізму публічного управління. Розглядаючи звернення, органи влади отримують важливий зворотний зв’язок від суспільства, що дозволяє їм діагностувати «больові точки», виявляти системні проблеми в законодавстві та адміністративній практиці, а також адаптувати свої рішення до реальних потреб громадян. Таким чином, інститут

звернень перетворюється на інструмент моніторингу, коригування державної політики та підвищення загальної якості управлінських рішень.

Стаття 19 Закону покладає на органи державної влади, місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб чітко визначений перелік обов'язків, що забезпечують належний розгляд кожного звернення. Серед ключових зобов'язань можна виділити:

- ~ об'єктивний та всебічний розгляд: Орган влади зобов'язаний неупереджено та вчасно перевірити викладені у зверненні факти.
- ~ дотримання встановлених термінів: стаття 20 встановлює чіткі терміни розгляду (як правило, не більше одного місяця), що дисциплінує державний апарат і гарантує громадянину своєчасну реакцію.
- ~ надання обґрунтованої відповіді: Відповідь на звернення має бути письмовою, змістовною, з посиланням на норми законодавства та роз'ясненням порядку оскарження у разі незгоди.
- ~ вжиття заходів для поновлення прав: У разі виявлення порушення прав громадянина, орган влади зобов'язаний невідкладно вжити заходів для їх поновлення.
- ~ інформування громадянина: Заявник має бути повідомлений про результати перевірки та суть прийнятого рішення [8].

Механізм звернень є потужним інструментом підвищення підзвітності та прозорості в діяльності державних інституцій. Кожна скарга чи заява є сигналом, що змушує посадову особу чи цілий орган пояснювати свої дії та рішення. Це створює постійно діючий канал громадського контролю, який доповнює інші, більш формалізовані інститути. Вимога надати обґрунтовану письмову відповідь унеможливорює ігнорування проблеми та змушує владу аргументувати свою позицію, що є основою підзвітності. Аналіз звернень дозволяє виявляти корупційні ризики, випадки зловживання владою чи службової недбалості. Таким

чином, закон не лише захищає інтереси окремого громадянина, а й сприяє оздоровленню всієї системи державного управління.

Загалом, інститут звернень є одним із ключових формалізованих каналів для діалогу між суспільством та державою. На відміну від неформальних каналів, таких як ЗМІ чи соціальні мережі, звернення створює юридично значущий зв'язок: громадянин висуває вимогу, а держава зобов'язана на неї відреагувати у встановлений законом спосіб. Цей канал є надзвичайно важливим для підтримки соціальної стабільності, оскільки він дозволяє вирішувати конфлікти у правовому полі та демонструвати, що держава чує своїх громадян. Ефективна робота зазначеного каналу підвищує легітимність влади та зміцнює довіру до державних інституцій, адже управлінська функція закону нерозривно пов'язана з його комунікаційною складовою, адже ефективне управління неможливе без налагодженого діалогу.

Стаття 5 Закону передбачає дві основні форми звернень, що робить цей інструмент доступним для різних категорій населення:

- ~ письмова форма: може бути надіслана поштою або подана особисто (в тому числі з використанням мережі Інтернет, засобів електронного зв'язку). Закон встановлює чіткі вимоги: зазначення прізвища, імені, по батькові, місця проживання, викладення суті порушеного питання, підпис заявника із зазначенням дати. Ці вимоги структурують комунікацію, забезпечуючи повноту інформації для розгляду справи.
- ~ усна форма: реалізується під час особистого прийому у посадових осіб. Вона дозволяє громадянину безпосередньо викласти свою проблему та отримати роз'яснення. Усне звернення реєструється посадовою особою та розглядається в тому ж порядку, що й письмове [8].

Незважаючи на свою важливість, інститут звернень як комунікаційний канал має як сильні, так і слабкі сторони (див. таб. 2.1). Основною причиною їхньої

неефективності слугує забюрократизованість каналу комунікації, дієвість якого залежить від добросовісності посадових осіб та якості адміністративних процедур.

Таблиця 2.1

Характерні особливості комунікаційного каналу інституту звернень

Сильні сторони	Слабкі сторони
Юридична зобов'язальність відповіді: Влада не може ігнорувати звернення згідно зі статтею 19 Закону.	Формалізм відповідей («відписки»): Існує ризик отримання формальної, а не змістовної відповіді через бюрократичну культуру.
Доступність та універсальність: право гарантоване кожному (стаття 1) і є безоплатним (стаття 8).	Тривалі терміни розгляду: встановлений статтею 20 термін до одного місяця може бути задовгим для вирішення нагальних проблем.
Документований характер: письмове звернення та відповідь є офіційними документами, що можуть бути використані в суді.	Асиметрія у комунікації: громадянин часто протистоїть державному апарату з його юридичними та адміністративними ресурсами.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що Закон України «Про звернення громадян» відіграє подвійну, взаємодоповнюючу роль у системі суспільно-державних відносин. З одного боку, він є ключовим управлінським інструментом, що дозволяє громадянам реалізовувати та захищати свої права, здійснювати громадський контроль за діяльністю влади, а державним органам – отримувати зворотний зв'язок для вдосконалення своєї роботи. З іншого боку, закон функціонує як основний канал формалізованої комунікації, що забезпечує стабільний та юридично значущий діалог між суспільством та державою.

Значення цього закону важко переоцінити, особливо в контексті розбудови демократичної, сервісно-орієнтованої держави в Україні. Він є не лише засобом захисту від свавілля чиновників, але й інструментом залучення громадян до управління державними справами. Ефективна реалізація його норм, підкріплена належною адміністративною культурою та політичною волею, сприяє

підвищенню прозорості влади, зміцненню довіри до державних інституцій та, зрештою, утвердженню принципів верховенства права.

Втім, процес цифровізації поставив нові вимоги до організації комунікації в сфері публічного управління, що, відповідно, потребувало нормативно-правового закріплення нових способів взаємодії органів влади та громадян.

Законом України № 577-VIII від 02.07.2015 р. були внесені зміни до Закону України «Про звернення громадян», вноормувавши процедури електронних звернень та петицій. Для предмету нашого дослідження цей закон має стратегічне значення, оскільки він офіційно легітимізує та регламентує цифрові канали комунікації між громадянами та владою. Він є фундаментальним кроком у розвитку інструментів електронної демократії, що посилює взаємодію громадян з органами державної влади та місцевого самоврядування і підвищує прозорість їхньої діяльності. Оновлена редакція Статті 5 Закону «Про звернення громадян» суттєво розширює формати взаємодії громадян з органами влади, офіційно легітимізуючи електронні засоби комунікації нарівні з традиційними. Розуміння цих базових вимог є ключовим, оскільки вони становлять основу для всіх видів звернень, включаючи нові цифрові формати.

Регламентуючи вимоги до звернень, зважаючи на особливості саме електронних типів такої комунікації, до загальних вимог, для електронного звернення встановлено додаткові обов'язкові умови. В ньому має бути зазначена електронна поштова адреса, на яку заявнику може бути надіслано відповідь, або відомості про інші засоби зв'язку з ним.

При цьому закон чітко встановлює, що «[з]астосування електронного цифрового підпису при надсиланні електронного звернення не вимагається». Це положення є ключовим політичним рішенням, спрямованим на максимальне спрощення доступу та усунення технічних бар'єрів для громадян, гарантуючи, що відсутність цифрового підпису не перешкоджатиме реалізації їхнього

конституційного права на звернення до органів влади. У разі недотримання зазначених вимог до оформлення, звернення повертається заявнику з відповідними роз'ясненнями не пізніше ніж через десять днів від дня його надходження [3].

Закріплення цих норм створює міцну правову основу для індивідуальних електронних звернень, а також є підґрунтям для впровадження більш складного інструменту – електронної петиції, яка є особливою формою колективного звернення.

Електронна петиція, впроваджена статтею 23-1, є ключовою новелою Закону № 577-VIII та потужним інструментом прямої демократії. Вона надає громадянам можливість ініціювати розгляд суспільно важливих питань на найвищому державному та місцевому рівнях за умови колективної підтримки. Цей розділ детально розкриває всю процедуру функціонування механізму петицій: від моменту її ініціювання та збору підписів до отримання офіційної відповіді від органу влади [3].

Закон визначає електронну петицію як «особливу форму колективного звернення громадян». Громадяни можуть адресувати петиції до таких органів влади: 1) Президент України, 2) Верховна Рада України, 3) Кабінет Міністрів України, 4) Орган місцевого самоврядування. У тексті петиції має бути викладено суть звернення, а також зазначено прізвище, ім'я, по батькові та адресу електронної пошти автора (ініціатора). Процес ініціювання петиції є стандартизованим. Автор заповнює спеціальну форму на офіційному веб-сайті органу, якому вона адресована, або на веб-сайті громадського об'єднання, що здійснює збір підписів. Можливість подання петицій через веб-сайти громадських об'єднань є важливим елементом, що стимулює розвиток екосистеми громадянського суспільства, дозволяючи незалежним платформам акумулювати та просувати суспільно значущі ініціативи [3].

Успіх петиції напряду залежить від досягнення встановленої кількості підписів у визначені строки. Ці ключові параметри відрізняються для національного та місцевого рівнів, що забезпечує адекватність вимог до масштабу проблеми. Якщо петиція не набрала необхідної кількості голосів у встановлений строк, вона розглядається як звичайне звернення громадян відповідно до процедур, передбачених цим законом. Ця норма гарантує, що жодна громадянська ініціатива не буде повністю проігнорована, забезпечуючи, що порушене питання все одно потрапить на формальний розгляд, хоча і без посиленних процедурних зобов'язань, які виникають у разі успішного збору підписів.

За результатами розгляду успішної петиції можуть бути реалізовані такі заходи:

- ~ прийняття відповідного рішення органом, до якого вона адресована, в межах його компетенції.
- ~ розробка та внесення законопроектів на розгляд Верховної Ради України Президентом України, Кабінетом Міністрів України, народними депутатами України для вирішення порушених у петиції питань [3].

Для забезпечення прозорості та підзвітності цих процедур Закон № 577-VIII також вніс зміни до регламентів роботи Верховної Ради та органів місцевого самоврядування.

Тож, Закон України № 577-VIII став знаковим етапом у розвитку цифрової взаємодії громадян та влади. Імплементация його норм запровадила два якісно нових інструменти: просте та доступне електронне звернення, яке не вимагає цифрового підпису, та дієвий механізм колективних електронних петицій.

Значення цих змін полягає в тому, що закон не просто декларує нові можливості, а встановлює чіткі процедурні гарантії, строки, вимоги та відповідальність за їх дотримання. Це перетворює електронні звернення з неформальної практики на повноцінний, захищений законом правовий інститут.

Ключовим є те, що механізм петиції підкріплений імперативними змінами до Регламенту Верховної Ради та Закону «Про місцеве самоврядування», які виступають виконавчим механізмом, що надає петиціям юридичної сили, змушуючи органи влади реагувати, а не просто дозволяючи їм це робити.

Таким чином, ефективна реалізація положень Закону № 577-VIII стає важливим кроком на шляху до зміцнення підзвітності влади, підвищення громадської участі у прийнятті рішень та подальшого розвитку громадянського суспільства в Україні.

Постанова Кабінету Міністрів України № 835 від 21 жовтня 2015 року має на меті регулювання процесів оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних. Прийнята на виконання статті 10-1 Закону України «Про доступ до публічної інформації» [4], ця постанова заклала основи для практичної реалізації державної політики прозорості та підзвітності. Вона визначає не лише перелік пріоритетних наборів даних, але й встановлює єдині правила, технічні стандарти та процедурні вимоги до їх публікації, створюючи таким чином цілісну екосистему взаємодії держави, громадян та бізнесу.

Для нашого розгляду, важливим є вивчення не стільки самої механіки та юридичної процедури надання відомостей та їхнього розміщення в публічному просторі, скільки розгляд принципів, що закладені у провадження державної політики щодо відкритих даних, оскільки таке розповсюдження даних виступає не тільки частиною сталого інформування органів державної влади щодо своєї діяльності, так і тому, що доступні для аналізу набори відкритих даних виступають основою для постійного контролю громадськості за органами державної влади. Ці принципи не є формальними деклараціями; вони формують основу для побудови довіри та ефективної взаємодії між державою, громадянами та бізнесом у цифрову епоху, перетворюючи державну інформацію з закритого ресурсу на суспільне благо.

Як можемо бачити, оприлюднення наборів даних здійснюється за шістьма ключовими принципами, кожен з яких має глибоке практичне значення, до них відносимо:

1. Відкритість за замовчуванням: принцип, що встановлює презумпцію відкритості, адже вся публічна інформація, якою володіє розпорядник, має бути оприлюднена у формі відкритих даних. Винятком є лише та інформація, доступ до якої прямо обмежений законом, що зобов'язує державні органи проактивно публікувати дані, а не чекати на запити від громадян.
2. Оперативність, як принцип: вимагає не лише своєчасної публікації, але й регулярного оновлення даних, аби вони залишалися актуальними. Важливим аспектом є оприлюднення інформації у її первинній, неагрегованій формі, що дозволяє змогу аналітикам та журналістам працювати з «сирими» даними та значно розширює можливості для їх аналізу та повторного використання.
3. Доступність використання передбачає, що дані мають бути не просто опубліковані, а й доступні для практичного застосування. Це досягається через дві ключові вимоги: 1) публікація у машиночитаному форматі, що дозволяє автоматизовану обробку; 2) забезпечення вільного й безоплатного доступу для будь-яких цілей, включаючи комерційне використання.
4. Інтероперабельність передбачає, що для того, аби дані з різних джерел можна було поєднувати та аналізувати, вони мають бути сумісними. Цей принцип вимагає використання уніфікованих ідентифікаторів, структур та атрибутів.
5. Постійна застосовність полягає в тому, що відкриті дані є цінним ресурсом не лише для громадськості, а й для самих органів влади. Цей принцип стимулює державні та місцеві органи використовувати оприлюднені набори

даних для виконання власних повноважень, підвищуючи ефективність та обґрунтованість управлінських рішень.

6. Інклюзивність розвитку дозволяє розпорядникам не обмежуватись простою публікацією даних. Вони мають активно сприяти створенню нових сервісів та інформаційних продуктів на основі відкритих даних, підтримуючи інновації та розвиток «економіки даних» [4].

Отже, нормативно-правова база України, що регулює комунікаційну діяльність органів влади, є досить розвиненою, системною та орієнтованою на європейські цінності. Вона формує правове поле для ефективного двостороннього діалогу між державою та громадянином, побудованого на трьох ключових принципах:

- ~ прозорість та відкритість (що ґрунтується на інформації «від влади»): Органи влади зобов'язані проактивно розкривати інформацію, відповідати на запити та забезпечувати доступ до публічних даних;
- ~ участь та зворотний зв'язок (тобто, інформація «до влади»): громадяни мають гарантоване право висловлювати свою позицію, вносити пропозиції та скарги через формалізовані канали і процедури звернень;
- ~ захист прав та безпеки: вся комунікація має відбуватися з дотриманням прав людини, зокрема права на захист персональних даних та інтелектуальної власності.

Ця система не є статичною, – вона постійно вдосконалюється, особливо в напрямку цифровізації (електронні звернення, відкриті дані, електронні послуги), що робить взаємодію з органами влади зручнішою, швидшою та прозорішою.

2.2. Сучасні інструменти та способи модернізації управлінської комунікації.

Особливої ваги технологічний (цифровий) вимір управлінської комунікації набуває в умовах запровадження інноваційних способів державного управління, зокрема електронного врядування (e-Government).

Такий цифровий інструментарій вперше починає поступово залучатись в США та країнах Західної Європи починаючи із 1950-х рр., хоча «на той момент відповідного терміну [e-Government] ще не існувало» [19, С. 200]. Згодом, інтенсифікувалась як практика, яка знайшла своє втілення в низці великих проєктів з реформування системи публічного адміністрування, що передбачала запровадження нових способів комунікації, так і була запропонована теоретична основа для такого реформування.

Варто розглянути комунікаційні аспекти зазначених проєктів та їхню академічну теоретизацію. Власне, електронне врядування стало стратегічним імперативом для урядів всього світу. Воно стало не просто впровадженням нових технологій у державний сектор, а необхідною якісно новою, можна сказати, парадигмальною зміною в публічному адмініструванні, яка знаменує перехід від процесоорієнтованої бюрократії до людиноцентричного створення цінності. Зазначена трансформація була спрямована на перебудову адміністративних процесів з метою підвищення ефективності, прозорості та якості життя громадян, перетворюючи традиційні адміністрації на «розумні уряди», а також оптимізацію державних видатків. Безпосередньо електронне урядування можемо визначити як процес використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для «підвищення ефективності», результативності, доступу громадян до послуг та підзвітності уряду [56, с. 15]. Можна погодитись із дослідниками, що одним з провідних завдань запровадження електронного врядування виступає створення

суспільної цінності (public value) – задоволення суспільних очікувань та досягнення загальнозначущих цілей, а не лише внутрішня оптимізація [79]. Успішне впровадження цієї концепції є поступовим процесом, який проходить через декілька еволюційних етапів.

Концепція суспільної цінності виступає як альтернатива підходу «Нового державного менеджменту» (New Public Management), який зосереджувався переважно на внутрішній ефективності та зниженні витрат. Теорія суспільної цінності, навпаки, зміщує фокус з оптимізації процесів виробництва послуг на створення цінності для суспільства в цілому, задовольняючи його очікування та стратегічні цілі [79].

Сутність цієї теорії полягає в тому, що успіх державних ініціатив вимірюється не стільки економією бюджетних коштів, скільки їхнім позитивним впливом на суспільне життя. Цифрові технології є потужним інструментом для створення такої цінності. Ключові цінності, які може генерувати електронне урядування, включають [79]:

- ~ прозорість: відкритий доступ до урядової інформації та процесів прийняття рішень;
- ~ підзвітність: можливість контролювати дії влади та притягати її до відповідальності;
- ~ ефективність: оптимізація використання ресурсів для досягнення кращих результатів;
- ~ інклюзивність: забезпечення рівного доступу до послуг для всіх груп населення, незалежно від їхнього соціального статусу чи фізичних можливостей;
- ~ рівність: справедливий розподіл державних послуг та благ;
- ~ відкритість: готовність уряду до діалогу та співпраці з громадянами та бізнесом.

Створення суспільної цінності виступає результатом синергії між цифровими технологіями та організаційними спроможностями уряду. Важливо розуміти, що суспільна цінність виникає не просто від покращення окремих сервісів, а стає результатом сукупного споживання різноманітних послуг, які в комплексі покращують якість життя [79]. Хоча створення суспільної цінності є кінцевою метою, її практична реалізація залежить від конкретного набору сприятливих умов, які визначають життєздатність будь-якої ініціативи цифрової трансформації.

Розглядаючи світовий досвід впровадження сучасних технологій у процеси публічного управління, можемо вирізнити декілька найбільш ефективних кейсів в окремих країнах Європи та Північної Америки. Різні країни просувались на цьому шляху з відмінною швидкістю, але поступово відповідні реформи проходять в Великій Британії, США, Німеччині, Франції, Данії, США та Канаді. Інтеграція до європейського політичного простору, спонукає до залучення відповідних технологій і уряди колишніх радянських республік. Найбільш яскравим тут видається приклад Естонії, з запровадженою тут моделлю комплексної цифрової держави («e-Estonia»).

Центральною концепцією естонського е-урядування є концепція «добродітного трикутника», що складається з компонентів: прозорість, довіра та безпека (Transparency, Trust, and Security). Ці три елементи утворюють систему, де кожен компонент підсилює інші. Прозорість у роботі державних органів підвищує підзвітність. Безпека, що гарантується через надійні технологічні рішення, захищає персональні дані. Разом прозорість та безпека формують довіру – ключовий елемент, який спонукає громадян активно користуватися цифровими сервісами [54, с. 87-90]. Іншим наріжним каменем естонської моделі виступає «принцип одноразового надання інформації» (Once-only principle). Його суть полягає в тому, що громадяни та бізнес надають стандартну інформацію

державним органам лише один раз. Після цього державні установи зобов'язані обмінюватися цими даними між собою, а не вимагати їх повторно від користувача. Відсутність застарілих, паперових бюрократичних систем дозволила радикально, з нуля, впровадити цей принцип, що є значно складнішим завданням для держав із усталеними адміністративними структурами. Зазначений принцип був закріплений на законодавчому рівні ще у 2007 році через Закон «Про публічну інформацію» [70]. Досвід естонської моделі електронного урядування є не просто історією технологічного впровадження, а комплексним прикладом системної державної трансформації.

Окремо від зусиль певних країн стоїть міжнародна ініціатива «Партнерство «Відкритий Уряд» (Open Government Partnership, OGP), заснована у 2011 році, є унікальною багатосторонньою платформою, створеною для інституціоналізації співпраці між урядами-реформаторами та громадянським суспільством з метою «підвищення прозорості, підзвітності та інклюзивності державного управління» [78].

Ідеологічним поштовхом до створення Партнерства стала промова Президента США Барака Обами на Генеральній Асамблеї ООН у 2010 році. У який він закликав уряди країн світу стати більш відкритими та підзвітними власним громадянам, а також анонсував намір представити конкретні зобов'язання наступного року [68].

Цей заклик матеріалізувався у філософській архітектурі OGP, що базується на чотирьох ключових принципах врядування (див. рис. 2.1) [78].



Рис. 2.1. Принципи врядування в архітектурі OGP

Партнерство «Відкритий Уряд» було офіційно запущено 20 вересня 2011 року під час сесії Генеральної Асамблеї ООН [68]. Вісім урядів-засновників: Бразилія, Індонезія, Мексика, Норвегія, Філіппіни, Південно-Африканська Республіка, Велика Британія та США – разом із дев'ятьма провідними організаціями громадянського суспільства схвалили Декларацію «Відкритого Уряду» та оголосили про свої перші національні Плани дій [19].

Від самого початку місія OGP була нерозривно пов'язана з використанням новітніх технологічних рішень для зміцнення демократії. Цей технологічний імператив, що позиціонував технології як ключовий інструмент реформ, визначив не лише операційну модель та інструментарій Партнерства, але й саму його філософію, спрямовану на модернізацію державного управління у XXI столітті [76].

З моменту заснування OGP технології були основним інструментом для підвищення прозорості державних інституцій. Ця робота велась у кількох ключових напрямках.

Першим напрямом стали портали відкритих даних. У планах дій OGP була зазначена необхідність відкриття урядових даних для громадськості, що заклало основу для подальших, більш складних реформ.

Другим напрямом стала прозорість бенефіціарної власності, яка стала одним із найпотужніших антикорупційних інструментів через розкриття інформації про реальних власників компаній, що допомагало виявляти відмивання грошей та конфлікти інтересів. Для реалізації цього принципу країни-члени створювали загальнодоступні онлайн-реєстри. Наприклад, Ліберія взяла на себе зобов'язання створити публічний онлайн-портал з даними про юридичних власників бізнесу, а Північна Македонія – опублікувати дані про власників компаній, що беруть участь у державних закупівлях [73].

Третім напрямом виступило відкрите контракування (Open Contracting), яке дозволило через технології зробити весь цикл державних закупівель прозорим. Онлайн-системи, що використовують дані про бенефіціарну власність, значно зменшують корупційні ризики [77].

OGP використовує технології не лише для інформування громадян, а й для створення ефективних каналів двостороннього діалогу, що стає основою спільного формування політики [66]. Проведення глобальних та регіональних заходів, таких як OGP Virtual Leaders Summit у 2020 році, та щорічний глобальний тиждень Open Gov Week, дозволяє об'єднувати сотні онлайн-подій по всьому світу [77].

Нова стратегія OGP на 2023–2028 років робить особливий акцент на використанні технологій для залучення традиційно недостатньо представлених груп, таких як жінки, молодь та спільноти ЛГБТКІА+ [69]. Зазначена Стратегія відображає зрілість ініціативи та її готовність відповідати на сучасні виклики. Стратегічна еволюція OGP демонструє зрілість ініціативи: партнерство переходить від простого просування технологій як інструменту відкритості до глибокого осмислення їхнього комплексного впливу на демократичні процеси та

розробки відповідних регуляторних рамок, що є необхідною умовою для сталого демократичного розвитку в цифрову епоху.

Аналіз ролі комунікаційних технологій у «Партнерстві «Відкритий Уряд» виявляє їхню фундаментальну та еволюційну значущість. По-перше, сучасні технології є невід'ємною частиною інституційної та функціональної структури OGP, слугуючи ключовим інструментом для практичної реалізації принципів прозорості, участі та підзвітності. Якщо на початковому етапі вони розглядалися переважно як засіб для досягнення цілей відкритості, то сьогодні вони перетворилися на самостійний об'єкт політики. Нова стратегія OGP чітко відображає цю зміну, зосереджуючись на викликах цифрового врядування, боротьбі з дезінформацією та необхідності етичного регулювання штучного інтелекту [76].

Тож, як можна побачити із попереднього викладу, впровадження електронного урядування – це еволюційний процес, який, як правило, проходить через кілька визначених етапів зрілості. Розуміння цих етапів є критично важливим для розробки ефективних державних стратегій цифрової трансформації, оскільки дозволяє оцінити поточний стан, визначити реалістичні цілі та спрогнозувати майбутні виклики. Цей поступовий розвиток можна проаналізувати за допомогою моделей, що описують перехід від простої присутності в інтернеті до повноцінної цифрової трансформації суспільства.

Говорячи про теоретизацію, яка описує електронну трансформацію уряду від базового до найвищого рівня, слугує чотирифазна модель, запропонована М. Е. Чівелеком [53]:

Перша фаза, – початкова присутність (Initial Presence), – початковий етап, на якому державні установи створюють власні ізольовані вебсайти. Основна мета – одностороннє надання базової інформації громадянам, наприклад, контактних

даних, звітів або форм для завантаження. Взаємодія з користувачами на цій фазі практично відсутня.

Друга фаза: уніфікація (Unification) На цьому етапі відбувається об'єднання послуг різних державних установ на єдиному порталі, що дозволяє громадянам отримувати доступ до систем усіх відомств, використовуючи єдине ім'я користувача та пароль, що значно спрощує взаємодію з державою.

Третя фаза, передбачає інтеграцію (Integration) та повну технічну та організаційну інтеграцію систем державних установ. Ці системи починають використовувати спільні бази даних та електронні архіви, що дозволяє відмовитись від паперових документів на користь електронних, підписаних цифровим підписом. Яскравим прикладом реалізації такої інтеграції є естонська платформа X-Road, яка забезпечує безпечну взаємодію між базами даних державного та приватного секторів, реалізуючи принцип «запитувати дані лише один раз» [83].

Заключною фазою виступає соціальна трансформація (Social Transformation), як найвищий рівень зрілості електронного урядування. На цьому етапі долається цифровий розрив, а суспільство має перейти на рівень зрілого «інформаційного суспільства». Взаємодія між громадянами та урядом відбувається переважно в інтернет-просторі, що призводить до поглиблення демократичних процесів.

Теоретичною основою для розуміння процесу впровадження цих інновацій слугує «Теорія дифузії інновацій» Еверетта Роджерса. Вона пояснює, як нові ідеї та технології поширюються в суспільстві. Теорія виділяє чотири основні елементи: власне інновація (зокрема, проєкт електронного урядування), комунікаційні канали (засоби поширення інформації), час (період, необхідний для прийняття інновації) та соціальні системи (суспільство або його групи). Швидкість прийняття інновації залежить від п'яти ключових характеристик:

відносної переваги, сумісності з існуючими цінностями, складності у використанні, можливості випробування та спостережуваності результатів [56]. У кінцевому підсумку, успішна дифузія цих інновацій має на меті створення відчутної суспільної цінності.

Дослідження витоків цифрового управління в Україні, на рівні концептуалізації, можна починати зі згадки про внесок видатного українського вченого В. М. Глушкова. Його концепція Загальнодержавної автоматизованої системи збору та обробки інформації [55, с. 220], розроблена ще в радянський період, розглядається як одна з перших у світі спроб представити результати автоматизації управління економікою на державному рівні. Хоча проєкт не був реалізований, ця рання амбіція заклала концептуальний прецедент загальнодержавного системного мислення щодо автоматизованого урядування – традицію, що визначає масштаб і розмах сучасних ініціатив, таких як «Держава у смартфоні».

На основі дослідження нормативно-правового регулювання та інституційних змін, українські дослідники (С. Чукут, О. Загвойська та Я. Цимбаленко) виділяють шість основних етапів розвитку електронного урядування в незалежній Україні [30, с. 61-64] (представлені у таблиці 2.2). Втім, саме останні періоди зазначеного в таблиці 2.2 розвитку, характеризувалися запуском низки успішних, хоча й дещо розрізнених проєктів.

Таблиця 2.2

Хронологія основних етапів адаптації розвитку електронного урядування в Україні

Період	Хронологічні межі	Характеристика
I	1990–1998 рр.	Характеризується початковим розумінням ролі нових технологій у діяльності організацій та органів влади
II	1999–2006 рр.	Відбувається активне вивчення зарубіжного досвіду, пошук моделей для адаптації та перші спроби їх

		впровадження
III	2007–2010 рр.	Період інтенсивних обговорень, реалізації пілотних проєктів, спрямованих на побудову електронної взаємодії, та інституціоналізації освітнього напрямку

Продовження таблиці 2.2

IV	2011–2013 рр.	Характеризується формальним підходом, що призвів до уповільнення темпів реальних змін
V	2014–2018 рр.	Після Революції Гідності з'являється політична воля до реформ, що активізує процеси цифрової трансформації.
VI	2019 р. – дотепер	Етап формування теоретичної моделі та цифрової трансформації. Зосередження на розробці цілісної моделі е-урядування, розвитку «розумних міст» та інтеграції з ініціативою ЄС «Цифровий порядок денний для Європи».

Одним із ключових досягнень п'ятого періоду стала електронна система публічних закупівель ProZorro, яка стала синонімом прозорості та ефективності. Цей проєкт активно підтримувався в межах програми TAPAS («Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах»), що фінансувалася Урядом США через USAID та Урядом Великої Британії (UK Dev) [65]. Паралельно, завдяки Програмі EGAP, що реалізувалася за підтримки Швейцарської Конфедерації, було створено платформи електронної демократії, зокрема e-DEM. Цей інструмент надав громадам можливість використовувати місцеві петиції та громадські бюджети, залучивши до листопада 2021 року понад 400 громад та 1,6 мільйона користувачів [64].

Починаючи з 2019 року відбулася кардинальна зміна підходу: від окремих проєктів до цілісної державної політики. Ключовою подією стало створення Міністерства цифрової трансформації України, яке інституціоналізувало стратегічне бачення Президента Володимира Зеленського – «держава у

смартфоні» [62]. Її стратегічна мета полягає в тому, щоб зробити взаємодію громадян та бізнесу з державою максимально зручною, прозорою та ефективною. Платформа об'єднує в єдиному цифровому просторі ключові документи, послуги та освітні ресурси, усуваючи бюрократичні перепони та мінімізуючи корупційні ризики.

«Дія» є багатокомпонентною екосистемою, кожен елемент якої виконує специфічні завдання. Станом на 2025 рік, її продуктами користуються приблизно 22 мільйонів українців [58]. Ця цифрова інфраструктура включає:

- ~ Мобільний застосунок: ядро екосистеми, що надає доступ до 11 цифрових документів та понад 12 онлайн-послуг, зокрема таких як подання декларації платника єдиного податку чи заміна посвідчення водія. Це основний інструмент для щоденної взаємодії з державою [57; 72].
- ~ Веб-портал: розширений каталог, що пропонує понад 70 державних послуг для громадян та бізнесу. Він включає комплексні сервіси, як-от eMalyatko (до 9 послуг, пов'язаних з народженням дитини, за однією заявою), та забезпечує можливість реєстрації бізнесу за 10 хвилин [57].
- ~ Дія.Освіта: освітня платформа, спрямована на підвищення цифрової грамотності населення. Вона пропонує безкоштовні курси та освітні серіали, що є критично важливим для забезпечення інклюзивного доступу до цифрових послуг [57; 82].
- ~ Дія.Бізнес: національний проєкт для підтримки малого та середнього підприємництва, що надає консультації, освітні ресурси та доступ до програм фінансування через мережу офлайн-хабів та онлайн-платформу [57].
- ~ Дія.City: спеціальний правовий та податковий режим, створений для стимулювання розвитку ІТ-галузі в Україні. Він пропонує гнучкі умови

працевлаштування та сприятливе податкове середовище для залучення інвестицій та технологічних компаній [59].

Однією з ключових переваг «Дії» є наявність цифрових документів, які мають повну юридичну силу на території України (перелік доступних в мобільному застосунку «Дія» документів, представлений у таблиці 2.3. Виключенням є COVID-Сертифікати, які на поточний момент виключені з переліку доступних для генерування). Це дозволяє громадянам відмовитись від носіння фізичних копій, додаткових звернень до органів влади, спрощує комунікацію, адже, завдяки автоматизації процесу, замовлення довідок та пред'явлення документів за вимогою.

Таблиця 2.3

Документи, доступні в мобільному застосунку «Дія»

Цифровий документ	Ключове використання	Юридичний статус
ID-картка та Закордонний паспорт	Повна ідентифікація особи, банківські операції	Юридичний аналог паперового [7]
Посвідчення водія та Свідоцтво про реєстрацію ТЗ	Взаємодія з поліцією, страхування авто	Легальний цифровий аналог
COVID-Сертифікати*	Внутрішнє та міжнародне використання (визнані ЄС)	Легальний цифровий аналог
Картка платника податків	Банківські та фінансові операції	Легальний цифровий аналог
Свідоцтво про народження особи та дитини	Підтвердження особи для осіб віком до 14 років / додатковий документ для підтвердження походження або у випадках втрати паспорта	Легальний цифровий аналог
Пенсійне посвідчення	Отримання соціальних виплат, знижок та іншої соціальної допомоги	Легальний цифровий аналог

Документи про освіту	Підтвердження особи студента / підтвердження відповідного освітнього (диплом про освіту) та наукового (диплом про науковий ступінь) рівня	Легальний цифровий аналог
Довідка переселенця	Підтвердження статусу та отримання соціальних виплат, житла, знижок та іншої соціальної допомоги	Легальний цифровий аналог

Продовження таблиці 2.3

Посвідчення ветерана	Підтвердження статусу та отримання соціальних виплат, житла, знижок та іншої соціальної допомоги	Легальний цифровий аналог
Дозволи на зброю	Підтвердження права на володіння зброєю	Легальний цифровий аналог

Окрім документів, «Дія» пропонує широкий спектр послуг, доступних «в кілька кліків». Серед найбільш затребуваних – оплата штрафів за порушення правил дорожнього руху, сплата єдиного податку та єдиного соціального внеску для фізичних осіб-підприємців, а також зміна реєстрації місця проживання, що раніше було тривалою та складною бюрократичною процедурою [57; 72].

Аналіз розвитку електронного урядування в Україні свідчить про створення унікальної моделі, втіленої в екосистемі «Дія», яка поєднує безпрецедентну швидкість трансформації, архітектурну стійкість та високу адаптивність до кризових умов. Ця модель довела свою ефективність не лише як інструмент

модернізації державного управління, але і як критичний актив для забезпечення національної стійкості під час повномасштабної війни.

Висновки до розділу 2.

Нормативно-правова база, що регулює комунікаційну діяльність, є не просто сукупністю законодавчих актів, а інституційною рамкою, яка визначає фундаментальні принципи діалогу між владою та громадянином. Ця база виконує подвійну, взаємодоповнюючу функцію. По-перше, вона має реактивний та захисний характер, що найяскравіше втілено в Законі України «Про звернення громадян». Цей акт є ключовим інструментом, що інституціоналізує різноманітні форми зворотного зв'язку, зокрема пропозиції (для конструктивного впливу на політику), заяви (для реалізації прав) та скарги (для відновлення порушених інтересів), перетворюючи громадян на активних суб'єктів контролю. Водночас, попри юридичну зобов'язальність відповіді, цей механізм мав іманентні слабкі сторони, такі як формалізм відповідей та тривалі терміни розгляду, що створювало передумови для цифрової оптимізації. По-друге, законодавство виконує проактивну та трансформаційну роль. Такі акти, як Закон № 577-VIII щодо електронних звернень та петицій та Постанова Кабінету Міністрів № 835 про відкриті дані, не просто оцифрували існуючі процедури. Вони заклали правову основу для принципово нової моделі врядування – більш прозорої, підзвітної та партисипативної, де цифрові канали набули повної юридичної легітимності. Таким чином, законодавча еволюція підготувала необхідний інституційний фундамент для подальшої технологічної революції в державному управлінні.

Стратегічний перехід до електронного врядування став каталізатором парадигмального зсуву в українському публічному адмініструванні. Цей процес виходить далеко за межі простої автоматизації бюрократичних процедур. На

відміну від концепції «Нового державного менеджменту» (New Public Management), що фокусується на внутрішній ефективності та скороченні витрат, українська модель цифрової трансформації яскраво втілює принципи теорії «суспільної цінності» (public value). Вона свідомо зміщує акцент з оптимізації на створення реальних, відчутних переваг для суспільства: прозорості, підзвітності, інклюзивності та ефективності. Практичною реалізацією цього підходу стала екосистема «Дія», яка втілює найвищі етапи зрілості е-врядування. «Дія» уособлює фазу «інтеграції», об'єднавши розрізнені послуги (від заміни посвідчення водія до реєстрації бізнесу) в єдиному людиноцентричному інтерфейсі, та фазу «соціальної трансформації», фундаментально змінивши очікування громадян і зробивши цифрову комунікацію з державою нормою, а не винятком.

Можна зазначити, що Україна здійснила фундаментальний перехід від патерналістської, забюрократизованої системи комунікації до сучасної сервісної моделі «держави у смартфоні». Ця трансформація є не лише видатним технологічним досягненням, але й свідченням зрілості громадянського суспільства та наявності політичної волі до реалізації ключових принципів відкритого урядування, сформульованих у рамках ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд»: підзвітності, прозорості, інклюзивності та партисипативності. Водночас, еволюція стратегії OGP вказує на нові горизонти. Подібно до того, як початковий успіх України залежав від симбіозу права і технологій для надання послуг, наступний етап розвитку вимагатиме більш складної синергії для розробки комплексних політик у сферах цифрового врядування, боротьби з дезінформацією та етичного регулювання нових технологій, що відкриває широкі перспективи для подальших наукових досліджень.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇХНЯ РЕАЛІЗАЦІЯ

3.1. Управлінська комунікація в умовах кризи та змін.

Сучасні цифрові технології виступають засобами для підвищення ефективності управлінських комунікацій в умовах, які вимагають найбільшої концентрації зусиль, роблять критичним можливість помилок реалізації. Стресові умови системи управління визначаються різними зовнішніми факторами, серед яких можуть бути кризові явища, обумовлені як ендогенними так і екзогенними факторами, а також способи зростання, викликані цим зміни в системі. Відповідь, яку дає комунікаційна підсистема, в таких умовах, – стають частиною загальної реакції відкритої системи, намагання досягти балансового врівноваження.

Зважаючи на запропоновану нами у п.1.2 даної роботи аналітична описова модель, яка включає комунікативну взаємодію між усіма акторами процесу, в подальшому розгляді ми сконцентруємось на факторах, що були визначені як такі, які уможливлюють таку взаємодію за визначеними нами напрямками, відповідно до виокремлених ключових функцій комунікації: 1) інформування, 2) отримання зворотної відповіді (у вигляді заяв, скарг і пропозицій, петицій тощо), 3) проведення рекламних кампаній або пояснення дій влади, 4) опитування громадської думки. Отже, будуть розглянуті способи вибудовування комунікації в умовах, як спричинених цифровою трансформацією, що інтенсифікувалась в Україні, протягом останніх років (як це було показано в п.2.2 цієї роботи), а також умовами кризового розвитку, спричиненими спочатку пандемією, а згодом, – збройної агресії РФ проти України.

Втім, різної природи виклики для збалансованості системи публічного управління не є винятковою ситуацією і, загалом, постійно трапляються в різних країнах. У сучасному світі кризи та динамічні зміни стали невід'ємною характеристикою середовища функціонування державних інституцій. Гібридні загрози, пандемії, економічна нестабільність та соціальні трансформації вимагають від системи публічного адміністрування фундаментального переосмислення традиційних підходів до управління. В цих умовах ефективна управлінська комунікація перетворюється з допоміжного інструменту на ключовий фактор забезпечення стабільності, національної безпеки та суспільної довіри. Адаптивність, прозорість та здатність до швидкого реагування стають головними критеріями дієвості державної влади. Саме тому, як було зазначено у Вступі, комплексний аналіз особливостей управління та комунікації в кризових умовах є надзвичайно актуальним завданням.

В умовах сучасних криз, що характеризуються високим рівнем невизначеності та активними інформаційними впливами, зокрема гібридними загрозами, традиційні підходи до зв'язків з громадськістю є недостатніми. Виникає стратегічна необхідність переходу до інтегрованої моделі стратегічних комунікацій (страткому), що базується на стандартах НАТО. Ця модель розглядає комунікацію не як допоміжну функцію, а як центральний елемент антикризового управління, спрямований на координацію дій, побудову довіри та досягнення стратегічних цілей. Підходи НАТО до розуміння стратегічних комунікацій пройшли значну еволюцію. Якщо раніше вони зводилися до концепції «битви наративів», то сучасний підхід розглядає стратком як інтегровану форму системних дій в інформаційному просторі [27, с. 176-179]. Це означає, що стратегічні комунікації охоплюють не лише зв'язки з громадськістю, а й інформаційні та психологічні операції, публічну дипломатію та інші інструменти впливу, скоординовані для досягнення єдиної мети.

Ключовими складовими страткому виступають:

- ~ Зв'язки з громадськістю (Public Affairs): налагодження та підтримка взаємодії інституції з різними сегментами суспільства для формування позитивного іміджу та досягнення взаєморозуміння.
- ~ Інформаційні та психологічні операції (PsyOps): спеціалізовані заходи, спрямовані на вплив на емоції, мотиви та поведінку цільових аудиторій (як правило, іноземних) для підтримки національних інтересів.
- ~ Цивільно-військове співробітництво (ЦВС): системна діяльність сил оборони, спрямована на взаємодію з цивільним середовищем для створення сприятливих умов виконання завдань та мінімізації негативних наслідків бойових дій для населення [27, с. 5].

Одним з ключових викликів для сучасного публічного адміністрування є глобальне зниження довіри до громадських лідерів. Як свідчать дані дослідження The Edelman Trust Barometer (2021), державним діячам, журналістам та релігійним лідерам довіряють значно менше, ніж науковцям або людям зі своєї місцевої спільноти [71].

Довіра є підґрунтям будь-якого співробітництва та основою для психологічного зближення людей [33, с. 222-223]. Як західні, так і українські психологи визнають, що довіра до організації є фактором ефективності будь-якої професійної діяльності [60]. У кризових ситуаціях цей фактор набуває вирішального значення, оскільки від рівня довіри залежить, чи повірить суспільство офіційним повідомленням, чи піддасться паніці та дезінформації.

Яскравою ілюстрацією важливості емпатії та довіри є кейс пожежі у Grenfell Tower у Лондоні (2017). Комунікаційна поведінка тодішньої прем'єр-міністра Терези Мей, яка уникнула прямого спілкування з постраждалими, різко контрастувала з діями лідера опозиції Джеремі Корбіна, який активно виражав співчуття та обіймав людей. ЗМІ акцентували увагу на цих різних підходах:

«Тереза Мей і Джеремі Корбін відвідали Grenfell Tower, але лише один з них зустрівся з постраждалими» [81]. В результаті Т. Мей зустріли вигуками «Боягузка!» та «Ганьба вам!», що продемонструвало повний провал її кризової комунікації та втрату довіри [67]. Таким чином, кейс Grenfell Tower емпірично підтверджує, що в кризовій ситуації суспільна довіра є похідною не від формального статусу лідера, а від його здатності до демонстрації емпатії та солідарності, що є фундаментом ефективного страткому.

Як зазначають вітчизняні дослідники, під час криз комунікація з населенням через медіа виконує два ключові завдання:

1. Інформування про реальний стан подій для протидії панічним настроям, інформаційним акціям та провокаціям.
2. Своєчасне «поширення інформації для [...] послаблення негативних наслідків» та доведення до населення раціонального порядку дій (наприклад, під час евакуації) [27, с. 83].

При цьому, медіа відіграють подвійну роль у забезпеченні інформаційної безпеки. Вони можуть як сприяти стабілізації ситуації, так і посилювати хаос, залежно від того, яку інформацію поширюють (див. таб. 3.1).

Таблиця 3.1

Способи впливу медіа на комунікацію в публічній сфері в кризових ситуаціях

Позитивна роль	Негативна роль
Надання об'єктивної та неупередженої інформації, що ґрунтується на фактах з достовірних джерел.	Поширення недостовірної або відверто неправдивої інформації.
Поширення асиметричних відповідей на пропаганду, захищаючи громадську думку від маніпуляційних впливів з боку зовнішніх суб'єктів.	Нагнітання паніки, розпалювання ворожнечі, створення негативного емоційного фону, що ускладнює прийняття раціональних рішень населенням.

Таким чином, побудова довіри та ефективна, скоординована взаємодія з медіа є наріжними каменем стратегічних комунікацій в умовах кризи. Необхідно переходити від загальних принципів до аналізу їх застосування проти специфічних сучасних загроз, таких як гібридні впливи.

Гібридні загрози виступають одним з ключових викликів для сучасного публічного адміністрування. Їхня небезпека полягає у системному використанні не лише військових, а й інформаційних, когнітивних та соціальних інструментів для створення хаосу, підриву довіри до державних інституцій та розколу суспільства. Ефективна протидія таким загрозам вимагає глибокого розуміння їхньої природи та цілей. Власне, гібридні загрози можна визначити як суміш примусових та підривних дій, що проводяться як державними, так і недержавними суб'єктами з використанням відкритих та прихованих інструментів, включно з військовими, дипломатичними, економічними, технологічними та інформаційними [74].

Серед ключових характеристик гібридних впливів, дослідники вирізняють наступні:

1. Багатосферність: дії відбуваються одночасно у чотирьох сферах – фізичній (військові дії), інформаційній (дезінформація, пропаганда), когнітивній (вплив на свідомість) та соціальній (розпалювання ворожнечі) [27, с. 32].
2. Когнітивна війна: основною ціллю є не фізичне знищення, а «зіткнення смислів» та вплив на свідомість цільової аудиторії. Коли людина втрачає власну ідентичність, виникає можливість навіювання їй будь-якої іншої [24, с. 8].
3. Самодемонтаж держави: кінцева мета – не стільки захоплення територій, скільки створення внутрішньополітичного, економічного й психологічного хаосу, що має призвести до руйнування держави зсередини [23, с. 216].

4. «Розмивання концепту правди»: мета якого полягає не в тому, щоб просунути іншу версію правди, а в тому, щоб зробити саму концепцію правди нерелевантною, посіяти тотальну недовіру до будь-яких джерел інформації [27, с. 33].

Для ефективної протидії таким комплексним деструктивним впливам необхідні системні та скоординовані дії з боку державних інституцій, які виходять за межі простого спростування фейків.

В умовах збройного конфлікту особливого значення набуває цивільно-військове співробітництво (ЦВС), яке є прикладом системної діяльності сил оборони, спрямованої на взаємодію з цивільним середовищем. Його мета – створення сприятливих умов для виконання військових завдань та мінімізація негативних наслідків для цивільного населення [27, с. 155].

Практичним прикладом реалізації ЦВС є евакуація цивільного населення з Дебальцевого у лютому 2015 року. В умовах інтенсивних обстрілів та руйнування інфраструктури, до евакуації, окрім державних служб, активно долучилися волонтери та військовослужбовці. 6 лютого 2015 року було організовано «зелений коридор», яким вдалося вивезти понад 800 мирних жителів. Водночас бойовики активно перешкоджали евакуації на підконтрольній Україні території, що вкотре підкреслює важливість скоординованих дій української влади, військових та громадянського суспільства [61].

Ці практичні механізми демонструють, що успіх у кризових умовах залежить від системного підходу, і саме на його основі необхідно формувати висновки для подальшого розвитку публічного адміністрування.

В умовах тривалої гібридної агресії та перманентних криз, що стали новою реальністю для України, ефективність публічного адміністрування та управлінської комунікації набуває виняткового значення. Стабільність державних інституцій, довіра суспільства до влади та здатність адекватно реагувати на

зовнішні і внутрішні виклики безпосередньо залежать від якості та оперативності комунікаційної взаємодії. У цьому контексті сучасні цифрові інструменти, зокрема соціальні мережі та онлайн-платформи, перетворюються з допоміжних засобів на стратегічно важливі канали для реалізації державної політики, протидії інформаційним загрозам та залучення громадян.

У сучасному інформаційному суспільстві цифрові платформи, передусім соціальні мережі, перетворилися на ключовий канал взаємодії державних інституцій із цільовими аудиторіями. Вони стали невід'ємною частиною як зовнішніх комунікацій, спрямованих на громадян, міжнародних партнерів та медіа, так і внутрішніх – для інформування та мотивації персоналу. Здатність ефективно використовувати ці інструменти визначає успішність реалізації комунікаційних стратегій.

Стратегічні комунікації в цифровому просторі постійно еволюціонують, що вимагає від державних установ гнучкості та адаптивності. Серед ключових трендів можна виділити такі як:

- ~ Перехід до візуального контенту від текстових повідомлень, які все частіше поступаються зображенням, інфографіці, мемам та емодзі. Візуальні елементи швидше привертають увагу та краще передають емоційний заряд, що є важливим для формування довіри та залучення аудиторії.
- ~ Комунікація в реальному часі, коли принцип «тут і зараз» стає домінантним. Оперативність реагування на події, проведення прямих трансляцій, сесій запитань та відповідей дозволяє державним діячам та інституціям бути ближчими до громадян та демонструвати відкритість [27, с. 226, 228].

Соціальні мережі є потужним інструментом, що несе як значні можливості, так і серйозні загрози для національної безпеки та стабільності [27, с. 219, 234, 242].

Сучасне публічне адміністрування, особливо в умовах кризи, вимагає переходу від ієрархічної моделі управління до моделі партнерства між державними органами та організаціями громадянського суспільства (ОГС). Цифрові інструменти відіграють ключову роль у налагодженні такої взаємодії, забезпечуючи швидкий обмін інформацією, координацію зусиль та залучення громадян до вирішення суспільно важливих завдань. ОГС, зокрема аналітичні центри («мозкові центри»), є важливими акторами у процесі стратегічного управління. Вони виконують функцію посередника між суспільством та владою, привертаючи увагу до нагальних проблем та впливаючи на формування як системного, так і інституційного порядку денного. Якщо системний порядок денний охоплює всі питання, які заслуговують на увагу органів влади, то інституційний – ті, що вже призначені для активного розгляду. Саме на етапі формування системного порядку денного роль ОГС є ключовою, оскільки вони допомагають сформулювати проблему та довести її суспільну значущість [28, с. 386-387, 397].

Державні інституції все активніше використовують офіційні вебсайти та соціальні мережі для прямої комунікації з громадянами, надання сервісів та підвищення прозорості. Прикладом може слугувати вебсайт Національної поліції Донецької області, який пропонує громадянам низку корисних сервісів та баз даних, зокрема:

- ~ Бази розшуку: транспортних засобів, зниклих громадян, терористів.
- ~ Корисна інформація: поради вимушеним переселенцям, інструкції щодо дій у разі виявлення вибухонебезпечних предметів, інформація про протидію домашньому насильству.
- ~ Інструменти зворотного зв'язку: можливість подати звернення, повідомити про корупцію, записатися на прийом громадян [27, с. 94-95].

Громадянське суспільство не лише співпрацює з державою, а й виступає з власними ініціативами, спрямованими на посилення національної безпеки. Проєкт «Інформаційний опір», започаткований у 2014 році, є прикладом недержавної ініціативи, що має на меті боротьбу з інформаційною агресією проти України. Аналізуючи та оперативно реагуючи на загрози, цей проєкт демонструє синергію між недержавним сектором та стратегічними завданнями держави [27, с. 92].

Таким чином, інтегрований підхід, що поєднує зусилля державних інституцій та громадянського суспільства з використанням сучасних цифрових каналів, є запорукою стійкості держави в умовах гібридних загроз та соціальних трансформацій.

Державний сектор України функціонує в умовах перманентних змін, які можна класифікувати за двома основними ознаками: джерелом (внутрішні/зовнішні) та характером (заплановані/ситуаційні). Відповідно, виділяють два ключові типи змін, що є релевантними для публічного адміністрування:

- ~ Заплановані (стратегічні) зміни, які ініціюються свідомо для досягнення довгострокових цілей (наприклад, реформа державного управління, цифровізація послуг).
- ~ Ситуаційні (динамічні) зміни, що виникають як реакція на непередбачувані зовнішні чи внутрішні події (наприклад, пандемія, початок повномасштабної війни) [28, с. 29].

Для управління цими процесами застосовуються різні методи. Метод адаптивних змін передбачає поступові перетворення протягом тривалого періоду і є дієвим у відносно стабільному середовищі. Натомість, коли зміни відбуваються стрімко і непередбачувано, застосовується метод управління кризовою ситуацією [28, с. 32-33]. Особливістю кризових умов є те, що спротив змінам з боку суспільства та персоналу практично нівелюється, оскільки всі усвідомлюють

складність ситуації. Однак первинним завданням управлінців у такій ситуації стає не боротьба зі спротивом, а запобігання паніці та збереження керованості системи.

Аналізуючи роботу цифрової платформи «Дія» через призму теорії управління змінами, можна виділити два ключових напрями її функціонування.

По-перше, «Дія» є потужним інструментом для реалізації запланованих (стратегічних) змін у системі державного управління. Автоматизація реєстрації бізнесу чи видача цифрових дозволів на будівництво є прямим втіленням запланованих стратегічних змін, розроблених не лише для зручності, але й для усунення кроків, опосередкованих людиною, де ризики корупції, визначені в національних антикорупційних стратегіях, були найвищими.

По-друге, «Дія» демонструє значний потенціал в умовах управління кризовою ситуацією. Яскравим прикладом управління кризою є інтеграція чат-боту «ЄВорог», що трансформував платформу з постачальника послуг на розподілений інструмент збору розвідувальної інформації, безпосередньо застосовуючи принципи швидкого, адаптивного реагування на непередбачену зовнішню загрозу. Це дозволяє не лише ефективно управляти кризою, але й запобігати паніці, надаючи громадянам чіткі інструменти для участі в обороні держави.

Платформа «Дія» є не лише адміністративним, але й потужним комунікаційним каналом, що дозволяє державі вибудовувати прямий діалог з мільйонами громадян. Ефективність цієї комунікації залежить від дотримання ключових принципів страткому.

Одним з таких принципів є сегментація цільових аудиторій. «Дія» має унікальну можливість звертатися до різних груп населення, враховуючи їхні потреби та характеристики (регіональні, вікові, соціальні, професійні) [27, с. 26]. Наприклад, через сповіщення можна інформувати мешканців певного регіону про

локальні загрози, підприємців – про нові програми підтримки, а пенсіонерів – про зміни в нарахуванні пенсій.

Ключовим критерієм успішності комунікаційних кампаній є дотримання принципу «Say-do» (єдність слів і дій) [27, с. 183]. Цей принцип означає, що будь-яка комунікація, що транслюється через платформу, повинна підкріплюватися реальними діями та якісними послугами. Якщо держава анонсує запуск нової послуги, вона має працювати бездоганно. Будь-яка невідповідність між обіцянками та реальністю миттєво підриває довіру до платформи та державних інституцій загалом.

Отже, в умовах гібридних загроз та глибоких соціальних трансформацій цифрові інструменти перетворилися на критично важливий ресурс для реалізації ефективної управлінської комунікації та публічного адміністрування в Україні. Вони є не лише каналами для інформування, а й платформами для стратегічного впливу, протидії дезінформації та мобілізації суспільства. Державні та безпекові інституції демонструють зростаюче розуміння важливості цифрових комунікацій, впроваджуючи практики, що відповідають сучасним викликам.

Водночас успіх використання цих інструментів залежить від системного підходу, який має поєднувати кілька ключових елементів: стратегічне планування, що спирається на доктринальні засади та чітке розуміння цілей; міжвідомчу координацію, яка забезпечує єдність наративів та дій; активне залучення громадянського суспільства, що дозволяє посилювати легітимність дій влади та створювати синергетичний ефект у протидії загрозам; та постійну роботу з підвищення медіаграмотності як серед державних службовців, так і серед громадян для ефективної протидії маніпуляціям.

Подальша цифровізація державного управління та комунікацій, безперечно, залишатиметься пріоритетним напрямом для зміцнення стійкості української держави. Здатність адаптуватися до нових технологічних трендів, ефективно

управляти інформаційними потоками та будувати комунікацію на засадах довіри та діалогу визначатиме успішність України у протистоянні зовнішнім і внутрішнім викликам у довгостроковій перспективі.

3.2. Шляхи підвищення ефективності комунікацій.

Теоретичні моделі комунікації та управління набувають практичної цінності лише тоді, коли вони системно імплементуються в повсякденну діяльність органів публічного адміністрування. Ефективне функціонування в кризових умовах вимагає розробки чітких стратегій, залучення громадянського суспільства до процесів управління та налагодження дієвої міжвідомчої координації. Саме через ці практичні механізми держава може реалізувати свій антикризовий потенціал.

Кризові ситуації, такі як пандемії, фінансові кризи чи воєнні конфлікти, створюють унікальний тиск на системи публічного управління. Вони вимагають не лише швидких та рішучих дій, але й особливих підходів до комунікації, адже в таких умовах інформація стає стратегічним ресурсом.

У кризових та конфліктних середовищах надзвичайно важливо розуміти місцеву «інформаційну екологію» – традиційні та цифрові канали, через які люди отримують інформацію. У деяких регіонах довіра до традиційних мереж (громадських лідерів, релігійних діячів) може бути вищою, ніж до офіційних джерел чи цифрових медіа. Це вимагає гнучкості та використання локальної експертизи для побудови ефективних комунікаційних кампаній [80].

Сучасні кризи, особливо ті, що супроводжуються мережевою війною, створюють прямі загрози для систем електронного урядування та демократії. «Фабрики тролів» та організовані кампанії з дезінформації активно використовують соціальні мережі та інструменти е-демократії (наприклад, електронні петиції) для поширення неправдивих наративів, маніпулювання

громадською думкою та підриву довіри до державних інститутів [25, с. 211-213]. Це змушує уряди не лише розвивати цифрові послуги, але й створювати механізми протидії інформаційним загрозам.

Досвід пандемії COVID-19 продемонстрував глобальний характер криз та необхідність скоординованих дій. Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) визначила ключові напрями, на яких уряди мають зосередити свої зусилля для ефективного реагування [25, с. 224]:

- ~ громадська довіра;
- ~ цифровий уряд і дані;
- ~ управління ризиками та кризове управління;
- ~ регулювання;
- ~ інновації державного сектору;
- ~ відкрита державна і громадська комунікація;
- ~ громадська чесність;
- ~ бюджетування та державне управління;
- ~ протидія незаконній торгівлі;
- ~ інфраструктура та закупівлі;
- ~ різноманітність та інклюзія;
- ~ розробка політики та оцінки на основі фактичних даних;
- ~ узгодженість та координація політики.

Успішне подолання цих викликів неможливе без розробки та впровадження комплексних стратегій, що поєднують технологічні, комунікаційні та організаційні інструменти.

Стратегічна комунікація – це не просто передача інформації чи PR-супровід вже ухвалених рішень. Це цілеспрямований та науково обґрунтований процес управління комунікацією, інтегрований у розробку та реалізацію політики з найраніших етапів. Такий підхід дозволяє узгоджувати дії, формувати суспільну

підтримку та досягати довгострокових цілей. Для його успішного впровадження у державну політику необхідно дотримуватися кількох ключових принципів [80].

1. Повна інтеграція в політику. Комунікації не повинні бути «додатком» до основної діяльності. Фахівці з комунікацій мають бути повноцінно залучені до процесу прийняття рішень на найвищому рівні, щоб комунікаційна складова враховувалася при формулюванні цілей та завдань політики.

2. Глибоке розуміння аудиторії. Ефективна комунікація неможлива без ретельного дослідження цільових груп. Необхідно аналізувати їхню історію, культуру, інтереси, упередження та мотивацію. Це дозволяє створювати повідомлення, які будуть не лише почуті, але й правильно зрозумілі та прийняті.

3. Розбудова місцевого потенціалу. У багатьох контекстах, особливо в кризових, державні органи не єдині, хто комунікує з населенням. Важливо підтримувати та розвивати комунікаційні можливості місцевих партнерів (організацій громадянського суспільства, місцевих медіа), адже вони часто мають вищий рівень довіри та краще розуміють локальний контекст.

4. Моніторинг та оцінка. Щоб зрозуміти, чи досягає комунікаційна кампанія своїх цілей, необхідний систематичний моніторинг та оцінка. Це науково обґрунтований процес, що використовує різноманітні метрики для вимірювання охоплення, сприйняття та впливу комунікаційних зусиль, дозволяючи своєчасно коригувати стратегію.

Процес розробки та реалізації стратегії комунікацій є циклічним і складається з чотирьох основних етапів [27, с. 44-45]:

1. Оцінювання інформаційного середовища, передбачає аналіз поточних наративів, ключових гравців, цільових аудиторій, їхніх цінностей, норм та вірувань.

2. Вироблення стратегічної концепції, яке пов'язане із формулюванням «гнучкого порядку дій [...] задля формування структури та змісту військових,

дипломатичних, економічних, психологічних та інших відповідних заходів страткому» [75]. Концепція має бути адаптивною та враховувати можливі ризики.

3. Розроблення плану впровадження стратегії: Деталізація конкретних заходів, визначення відповідальних осіб, термінів та ресурсів.

4. Визначення ефективності та можлива корекція: Оцінка результатів на основі показників, що відображають зміни в поведінці цільової аудиторії, та внесення коректив до стратегії і плану.

Прикладом успішної реалізації стратегії є інформаційна кампанія «Кримська платформа». Вона була спрямована на поширення важливих стратегічних ініціатив (деокупація Криму як пріоритет зовнішньої політики) та системне спростування фейків РФ (наприклад, «Кримська платформа – порушення міжнародного права») [27, с. 29-31].

Залучення громадян до стратегічного управління – це двосторонній системний процес взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства, який забезпечує можливість для населення реально впливати на управління [28, с. 260-262].

Успішним кейсом такої взаємодії є програма СБУ «Повернись додому». Вона була спрямована на громадян на тимчасово окупованих територіях, які брали участь у незаконних збройних формуваннях. Програма передбачала звільнення від кримінального переслідування в обмін на добровільну відмову від участі в терористичних організаціях. Інформація про програму поширювалася через сайти органів влади, ЗМІ та зовнішню рекламу, демонструючи готовність держави до діалогу [26, с. 462]

Не менш важливою є міжвідомча координація. Прикладом її ефективності є проєкт по боротьбі з контрабандою сигарет. Для того, щоб зробити проблему зрозумілою для широкої аудиторії, втрати державного були візуалізовані в

еквіваленті конкретних соціальних благ, які можна було б придбати за ці кошти [27, с. 64].

Аналіз особливостей управлінської комунікації та публічного адміністрування в умовах кризи та змін дозволяє зробити низку системних висновків. По-перше, сучасне турбулентне середовище вимагає від державних інституцій переходу від традиційного функціонального до гнучкого процесного управління, орієнтованого на результат. Стійкість держави більше не може забезпечуватися лише стабільністю бюрократичних процедур; натомість вона залежить від здатності до швидкої адаптації та ефективного управління змінами.

По-друге, стратегічні комунікації перестають бути допоміжним інструментом і перетворюються на центральний елемент антикризового управління. Саме вони дозволяють будувати та підтримувати суспільну довіру, координувати дії різних державних органів та громадян, а також ефективно протидіяти деструктивним інформаційним впливам, особливо в умовах гібридних загроз. Комунікація стає невід'ємною частиною будь-якого управлінського рішення.

По-третє, успішна реалізація управлінських функцій в кризових умовах неможлива без трьох ключових компонентів: системної міжвідомчої координації, тісної взаємодії з громадянським суспільством та ефективного використання всіх наявних ресурсів – інформаційних, людських та організаційних. Приклади успішних антикризових операцій демонструють, що синергія зусиль держави, військових та волонтерських рухів є вирішальним фактором успіху.

Таким чином, фінальна теза звіту полягає в тому, що стійкість державних інституцій у сучасному світі прямо залежить від їхньої здатності до адаптивного стратегічного планування та побудови прозорих, чесних і двосторонніх комунікацій із суспільством. Лише через відкритий діалог та реальне залучення

громадян до процесів управління можна забезпечити легітимність влади, суспільну згуртованість та національну безпеку в епоху перманентних криз.

Для того, щоб мінімізувати ризики та максимізувати користь від присутності в соціальних мережах, безпековим та державним інституціям рекомендовано дотримуватися чіткого алгоритму дій [27, с. 249-251]:

1. Підготовка та планування:
 - a. Визначити цілі комунікації та цільові аудиторії.
 - b. Обрати відповідні платформи для кожної аудиторії.
 - c. Розробити політику коментування та модерації.
2. Перевірка коректності публікацій:
 - a. Забезпечити офіційну погодженість та відповідність публікацій стратегічним наративам інституції.
 - b. Рационалізувати процеси затвердження для забезпечення оперативності.
3. Залучення аудиторії:
 - a. Створювати контент, що заохочує до двосторонньої комунікації.
 - b. Дотримуватися балансу між офіційним та розважальним контентом.
 - c. Будувати комунікацію за принципом «відкритих дверей».
4. Вимірювання ефективності:
 - a. Встановити маркери для оцінювання прогресу кампаній (наприклад, охоплення, рівень залученості).
 - b. Регулярно аналізувати дані для коригування комунікаційної стратегії.

Здатність ефективно працювати в цифровому просторі є особливо критичною під час криз, коли інформаційне поле стає головною ареною протистояння, вимагаючи від держави не лише інформувати, а й активно захищати правду.

Ефективність «Дії» значною мірою залежить від її інтеграції в ширшу екосистему взаємодії між державою та суспільством. Платформа може стати

потужним інструментом для залучення ОГС до процесу формування та реалізації державної політики. Зокрема, ОГС відіграють ключову роль у формуванні системного порядку денного, тобто у приверненні уваги влади до суспільно значущих проблем [28, с. 384]. Через «Дію» можна організовувати громадські обговорення, консультації та збір пропозицій, переводячи ці проблеми в інституційний порядок денний для їх активного розгляду урядом. Важливим аспектом є налагодження партнерства та координації між державними органами, що використовують «Дію», та неурядовими організаціями для створення сприятливих умов для виконання спільних завдань [27, с. 155].

Ключову роль у впровадженні змін відіграє лідерство. Успішний керівник-лідер повинен володіти не лише адміністративними навичками, але й психологічними якостями, такими як здатність заручатися прихильністю колективу, чесність, порядність та відповідальність [28, с. 70-71]. Саме лідер формує бачення майбутнього та надихає команду на досягнення спільних цілей.

Для забезпечення сталого розвитку та постійного вдосконалення державні організації можуть використовувати такий інструмент, як бенчмаркінг – систематичний процес пошуку та вивчення найуспішнішої практики інших організацій для її подальшого застосування. Прикладом може слугувати інтернет-база UMBRELLA в Польщі, яка містить інформацію про кращі практики організацій публічного та приватного секторів, сприяючи поширенню успішного досвіду в державному управлінні [28, с. 59].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ефективна управлінська комунікація та публічне адміністрування в умовах кризи та змін вимагають інтегрованого підходу, що поєднує стратегічне бачення, технологічні інновації та орієнтацію на людину. Це не набір окремих заходів, а цілісна система, спрямована на підвищення стійкості та адаптивності державних інституцій.

Ключовими елементами успішного реформування є подолання системних комунікаційних бар'єрів, розбудова механізмів протидії дезінформації та ефективне управління організаційними змінами. Впровадження стратегічних комунікацій, цифрова трансформація та розвиток лідерського потенціалу є невід'ємними складовими цього процесу.

Зрештою, кінцевою метою модернізації публічного адміністрування є розбудова довіри між владою та суспільством. Ця довіра формується через прозорість ухвалення рішень, реальне залучення громадян до управління, надання якісних та доступних державних послуг і здатність держави адекватно реагувати на виклики, що постають перед суспільством.

Висновки до розділу 3.

В умовах сучасних викликів, що характеризуються високим рівнем невизначеності та активними інформаційними впливами, традиційні підходи до зв'язків з громадськістю виявилися недостатніми. Це зумовило стратегічну необхідність переходу до інтегрованої моделі стратегічних комунікацій, яка передбачає інтеграцію комунікаційної складової у всі етапи розробки та реалізації державної політики.

Інтеграція трьох компонентів моделі стратегічних комунікацій знаменує перехід від звичайних зв'язків з громадськістю до комплексної стратегії впливу, де формування операційного середовища стає таким же критичним, як і інформування громадськості. Адже в рамках страткому комунікація розглядається не як реактивна функція, а як проактивний інструмент координації дій, побудови довіри та досягнення стратегічних цілей держави, особливо в умовах гібридної війни. Ця інтегрована модель є *de facto* визнанням того, що в гібридній війні інформаційний простір є таким самим полем бою, як і фізичний, а комунікація

стає зброєю. Однак, ефективність цього проактивного інструментарію залежить від єдиного нетехнологічного фактору – суспільної довіри, яка є валютою легітимності в інформаційну епоху.

Функціональне значення довіри полягає в тому, що вона визначає здатність суспільства дослухатися до офіційних повідомлень та раціональних порядків дій, наприклад, під час евакуації. Коли рівень довіри високий, громадяни вірять владі та діють скоординовано. Коли довіра відсутня, виникає хаос, що ускладнює управління кризою. Саме тому підриз довіри до державних інституцій є ключовою метою гібридних загроз, для протидії яким необхідні сучасні та ефективні цифрові інструменти.

Цифровізація, зокрема розвиток таких платформ, як «Дія», стала не лише інструментом модернізації державного управління, а й ключовим активом в умовах перманентних змін. Ці платформи продемонстрували унікальну здатність до адаптації, виконуючи подвійну функцію в управлінні державними процесами.

Отже, довгострокова стійкість української держави в епоху перманентної турбулентності є прямою похідною від її спроможності інституціоналізувати цілісну систему, що ґрунтується на синергетичній інтеграції трьох взаємозалежних стовпів. Ця система поєднує адаптивне стратегічне управління, яке відмовляється від стабільних процедур на користь гнучкого менеджменту, орієнтованого на результат; прозорі, двосторонні комунікації, що спираються на цифрові інструменти для системної побудови суспільної довіри та протидії когнітивним війнам; та реальне залучення громадянського суспільства до процесів управління. Саме ця синергія посилює легітимність влади, забезпечує зворотний зв'язок для адаптації та створює потужний ефект у захисті національних інтересів.

ВИСНОВКИ

Цифровізація в сучасному світі виступає одним з провідних напрямів розвитку та фактором, який позначається на усіх сферах суспільного розвитку, знаходить свій безпосередній прояв в формуванні безпосереднього напрямку державної політики, а також суттєвих, системних змін вже окремих галузевих політик та стратегій. Системний підхід виступає важливим кроком до аналізу ефективності управлінської комунікації, яка виступає основоположним елементом функціонування будь-якої організованої системи. Системний підхід, сформульований Л. фон Берталанфі та розвинений Т. Парсонсом, дозволяє розглядати комунікацію як ключову інтегративну підсистему, яка забезпечує координацію та зв'язок між усіма елементами системи управління. Зазначена теоретична рамка знаходить своє практичне втілення в структурних моделях комунікації. Лінійна модель Гарольда Лассвела надає базову аналітичну матрицю для деконструкції будь-якого комунікаційного акту. Водночас теорія двоступеневого потоку Пола Лазарсфельда ускладнює цю модель, вказуючи на критично важливу роль «лідерів думок» як посередників, що опосередковують вплив повідомлень на широку аудиторію. Найбільш динамічне та операційне розуміння пропонує кібернетична модель Карла Дойча, яка вводить такі вимірювані поняття, як інформація, зворотний зв'язок (негативний та позитивний), а також ключові змінні ефективності: навантаження, затримка, посилення та випередження.

У цьому контексті «управлінська діяльність» виступає як функція, що забезпечує реалізацію мети та сталість системи, а «стратегія», – як системний підхід до вирішення складних проблем в умовах обмежених ресурсів. Таким

чином, синтезуючи ці теоретичні підходи, можна зананачити: комунікація є не просто інструментом, а життєво важливою «нервовою системою» та «джерелом життєвої сили» адміністративного організму. Саме вона забезпечує субординацію, координацію та саме існування злагодженої управлінської структури, перетворюючись на її фундаментальний організуючий принцип. Цей теоретичний фундамент створює необхідну основу для аналізу практичної еволюції та трансформації комунікації в сучасну епоху.

Сучасна управлінська комунікація переживає глибоку трансформацію, що знаменує собою парадигмальний зсув від односпрямованої, аналогової моделі до динамічного, цифрового та діалогічного процесу. Аналіз цієї еволюції, як у світовій практиці, так і в академічному дискурсі, має стратегічне значення для розуміння нових викликів та можливостей. Історично публічна сфера, концептуалізована Юргеном Хабермасом як простір для формування громадської думки, зазнала кардинальних змін під впливом цифрових технологій. Сучасна цифрова публічна сфера докорінно змінює природу комунікаційних процесів, наділяючи їх якісно новими атрибутами: миттєвістю, що забезпечує максимальне скорочення часу реакції; прозорістю, що уможливлює контроль за всіма етапами взаємодії; та документальною фіксованістю, що гарантує можливість аудиту та підзвітності. В академічному дискурсі ця трансформація осмислюється через два основні підходи: технічний, що розглядає цифровізацію лише як впровадження технологій, та трансформаційний, який характеризує її як системний процес, що змінює самі парадигми управління, і саме останній здобув консенсусну підтримку в науковій спільноті.

Легітимність та ефективність публічної комунікації, особливо в її цифровому вимірі, безпосередньо залежать від наявності чіткої, всеохопної та системної нормативно-правової бази. Українське законодавство у цій сфері є багатoshаровим та системним, інтегруючи як фундаментальні національні акти,

так і міжнародні стандарти. Наріжним каменем цього каркасу виступає Закон України «Про звернення громадян», який, з одного боку, виступає адміністративним інструментом для захисту прав, а з іншого – створює ключовий формалізований канал для діалогу між суспільством та державою. Трансформаційне значення мали зміни, внесені Законом № 577-VIII у 2015 році, які інституціоналізували електронне звернення та запровадили електронну петицію як потужний інструмент прямої електронної демократії. Політику прозорості та підзвітності доповнює Постанова КМУ № 835, яка регулює оприлюднення наборів відкритих даних. Таким чином, національна нормативно-правова база створює міцне підґрунтя для розвитку сучасної комунікаційної системи, що, своєю чергою, є відображенням глобальних тенденцій та історичного досвіду впровадження передових технологій врядування.

Глобальний досвід у сфері електронного врядування є критично важливим джерелом моделей, уроків та стратегічного бачення для національного розвитку. Розуміння історичної динаміки цього процесу дозволяє уникнути помилок та ефективно адаптувати найкращі світові практики. Концептуальні витoki е-врядування сягають 1950-х років, проте справжній поштовх до розвитку відбувся з поширенням парадигми «Нового державного менеджменту» (New Public Management), яка фокусувалася на підвищенні внутрішньої ефективності. Згодом цей підхід еволюціонував у людиноцентричну теорію суспільної цінності (public value theory), що змістила акцент на створення реальної цінності для суспільства.

Провідним прикладом цифрової трансформації виступає естонська модель («e-Estonia»), яка базується на «доброчесному трикутнику» (прозорість, довіра, безпека) та «принципі одноразового надання інформації». На глобальному рівні ключовою платформою для просування цих ідей стало «Партнерство «Відкритий Уряд» (OGP) – багатостороння ініціатива, що об'єднує уряди та громадянське суспільство.

Розвиток України, що пройшов низку історичних етапів, цілком вписується у цей світовий контекст, а створення унікальної екосистеми «Дія» є яскравим свідченням того, як глобальні тенденції можуть бути не лише запозичені, а й творчо адаптовані до національних реалій. Однак плановий еволюційний розвиток комунікаційних систем завжди проходить перевірку на міцність під час гострих викликів, що виникають у кризових ситуаціях.

Справжнім випробуванням на стійкість та ефективність для будь-якої системи публічного адміністрування є її здатність управляти комунікацією в періоди глибоких криз та докорінних змін. В таких умовах традиційні підходи до зв'язків з громадськістю виявляються недостатніми, що вимагає переходу до інтегрованої моделі стратегічних комунікацій. Така модель комунікаційних змін стає особливо важливою в умовах гібридних загроз, які є багатовимірним викликом (фізичним, інформаційним, когнітивним, соціальним), кінцевою метою яких виступає не завоювання, а руйнування держави через тотальну ерозію правди та довіри. Український досвід надає практичні приклади ефективної протидії таким загрозам. Таким чином, стійкість та легітимність сучасної держави прямо пропорційні її здатності вибудовувати адаптивну, прозору та діалогічну комунікацію з власним суспільством, що є остаточною фундаментом національної безпеки в епоху перманентних криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові документи

1. Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів: Закон України від 20 травня 2020 р. № 994_001-09 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-09#Text. (дата звернення: 10.10.2025).
2. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 15.09.2025).
3. Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції: Закон України від 02 липня 2015 р. № 577-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-19#Text>. (дата звернення: 10.11.2025).
4. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>. (дата звернення: 15.09.2025).
5. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05 жовтня 2017 р. № 2155-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>. (дата звернення: 10.10.2025).

6. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835-2015-п // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 10.10.2025).
7. Про захист персональних даних: Закон України від 01 червня 2010 р. № 2297-VI // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>. (дата звернення: 10.10.2025).
8. Про звернення громадян: Закон України від 02 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 15.09.2025).
9. Про медіа: Закон України від 13 грудня 2022 р. № 2849-IX // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>. (дата звернення: 10.10.2025).
10. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 р. № 984_011 // ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text. (дата звернення: 10.10.2025).

Енциклопедичні видання

11. Бакуменко В. Д. Державне управління // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін та ін. Київ: НАДУ, 2010. С. 150.
12. Віталізм // Філософський енциклопедичний словник / редкол.: В. І. Шинкарук та ін. К.: Абрис, 2002. С. 93.
13. Мельтюхова Н. М. Управління // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін та ін. Київ: НАДУ, 2010. С. 722-723.
14. Михненко А. Комунікації // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін та ін. Київ: НАДУ, 2010. С. 330.
15. Панчук А. Комунікативна система // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін та ін. К.: НАДУ, 2010. С. 330.
16. Шаров Ю. Стратегія // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін та ін. Київ: НАДУ, 2010. С. 679.
17. Anker E. Communication // Encyclopedia of Governancy / Editor Mark Bevir. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007. P. 120-122.
18. Cobley P. Communication: Definitions and Concepts // The International Encyclopedia of Communication / Ed. by Wolfgang Donsbach. Oxford: Blackwell Publishing, 2008. P. 660-666.
19. E-Government // Encyclopedia of Political Communication / Edited by Lynda Lee Kaid, Christina Holtz-Bacha. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2008. P. 200-204.
20. Oppenheimer J. M. Hans Adolf Eduard Driesch // Encyclopedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/biography/Hans-Adolf-Eduard-Driesch>. (дата звернення: 10.10.2025).
21. Pfetsch B. Government Communication // Encyclopedia of Political Communication / Edited by Lynda Lee Kaid, Christina Holtz-Bacha. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2008. P. 279-281.

22. Staubmann H., and Lidz V. M. The "Cognitive Complex" and Globalization. Conclusions for the future of higher education and research/ // The Routledge International Handbook of Talkott Parsons Studies / A. Javier Trevino, Helmut Staubmann. New York: Routledge, 2022. P. 69-79.

Монографічні видання

23. Горбулін В. Інформаційні операції та безпека суспільства: загрози, протидія, моделювання. Київ: НІСД, 2016.
24. Почепцов Г. Г. Сучасні інформаційні війни. Київ: Києво-Могилянська Академія, 2015. 497 с.
25. Семенченко А. І., Дрешпак В. М., Чукут С. А. Е-урядування та е-демократія. Київ, 2017. 248 с.
26. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця / за заг. ред. Л. Компанцевої. Київ: НА СБУ, 2021. 500 с.
27. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій / авт. кол.; за заг. ред. Л. Компанцевої. Київ, 2022. 280 с.
28. Тертичка В. В. Стратегічне управління. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.
29. Хабермас Ю. Структурні перетворення у сфері відкритості : дослідження категорії громадянське суспільство. Львів: Літопис, 2000. 318 с.
30. Чукут С., Загвойська О., Цимбаленко Я. Основи електронного урядування. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 268 с.
31. Aristotle. On the Soul: And Other Psychological Works. Oxford: Oxford University Press, 2018. 352 p.
32. Deutsch K. W. The Nerves of Government. Models of Political Communication and Control. New York: Free Press, 1969. 316 p.
33. Erikson E. H. Childhood and Society. London: Paladin Grafton Books, 1987. 397 p.

34. Lasswell H. D. The structure and function of communication in society // The Communication of Ideas / L. Bryson (ed.). New York: Institute for Religious and Social Studies, 1948. P. 37-51.
35. Lazarsfeld P. F., Berelson B., and Gaudet H. The People's Choice. How the voter makes up his mind in a Presidential campaign. Third Edition. New York: Columbia University Press, 1968. 178 p.
36. Lazarsfeld P. F., and Merton R. K. Mass communication, popular taste and organized social action // The Communication of Ideas / L. Bryson (ed.). New York: Institute for Religious and Social Studies, 1948. P. 95-118.
37. Mahlert B. Talkott Parsons. A Sociological Theory of Action Systems. New York: Routledge, 2014. P. 202-218.
38. Parsons T., and Smelser N. J. Economy and Society. A Study in the Integration of Economic and Social Theory. New York: Routledge, 2003. 327 p.
39. Turner J. H. The Structure of Sociological Theory. London: The Dorsey Press, 1974. 351 p.

Статті та матеріали наукових конференцій

40. Берназюк О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять // Науковий вісник Ужгородського Національного університету. Серія: Право. 2017. № 46. С. 109-113.
41. Войнова Е. О. Електронна демократія: трансформація осмислення // Політичне життя. 2020. № 2. С. 21-29.
42. Кальниш Ю. Г., Стороженко Л. Г. Феноменологія нетократії // Суспільство та національні інтереси. 2024. № 7. С. 253-265.
43. Карплюк С. Особливості цифровізації освітнього процесу у вищій школі // Інформаційно-цифровий освітній простір України: трансформаційні процеси і перспективи розвитку. Матеріали методологічного семінару НАПН України, 4 квітня 2019 р, Київ. 2019. С. 188–197.

44. Мішеніна Г. А., Павленко Д. С. Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління України // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 4. С. 139-151.
45. Польовий П. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства // Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 2 (29). С. 37-43.
46. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України // Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С. 139-145.
47. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. Vol. 19, № 1. С. 116–121.
48. Семілстов О. Вплив цифровізації на трансформацію місцевого самоврядування // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 4(70). С. 63-69.
49. Сиротін В. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 8. С. 1-6.
50. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект // Аспекти публічного управління. 2025. Vol. 13, № 1. С. 77-81.
51. Стороженко Л., Блінда А. Цифрова трансформація як інструмент модернізації державного сектору // Публічно-управлінські та цифрові практики. 2025. № 2(5). С. 117–125.

52. Шевчук-Кануннікова О. Цифрові інструменти як основа комунікації у публічній сфері // Студії з інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі : зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 23-24 жовт. 2025 р., м. Київ. Київ: МДУ, 2025. С. ??-??
53. Civelek M. E. Development Phases of E-Government // OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches. 2019. Vol. 13, № 19. P. 1-21.
54. Espinosa V. I., Pino A. E-Government as a Development Strategy: The Case of Estonia // International Journal of Public Administration. 2024. P. 86-99.
55. Чукут С. А., Драгомирецька Н. М., Михайлуца М. І. Становлення сучасної української наукової думки щодо історії розвитку вітчизняного електронного урядування: міжгалузевий аспект // Сторінки історії. 2020. № 51. С. 218-233.
56. Alpeni A., and Smuts H. An e-Government Implementation Framework: A Developing Country Case Study // Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology. 2020. Vol. 12067. P. 15-27. 10.1007/978-3-030-45002-1_2.

Інтернет-джерела

57. Digital State // Diia. URL: <https://expo.diia.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2025).
58. Дія. державні послуги онлайн : офіційний портал. // Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://diia.gov.ua/>. (дата звернення: 11.11.2025).
59. Законодавче регулювання Дія City // PwC. 2021. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/tax-and-legal-alert/2021/legislative-regulation-diia-city.html>. (дата звернення: 16.10.2025).
60. Компанцева Л. Гібридна війна – це не катастрофа, а виклик, відповіддю на який є координація комунікацій // Укрінформ. 2021. URL:

- <https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-society/3238194-gibridna-vijna-ce-ne-katastrofa-a-viklik-vidpoviddu-na-akij-e-koordinacia-komunikacij.html>. (дата звернення: 26.10.2025).
61. Майор ЗСУ Ігор Піка про евакуацію з Дебальцевого: «Усі працювали в єдиному організмі, як бджоли у вулику» // Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/26837071.html>. (дата звернення: 08.09.2025).
 62. Міністерство цифрової трансформації України : Про нас. // Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry>. (дата звернення: 11.11.2025).
 63. Плугатар В. Правове регулювання цифровізації публічного управління в Європейському Союзі // Академічні візії. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14869566>. (дата звернення: 16.10.2025).
 64. Програма EGAP // Фонд Східна Європа. 2025. URL: <https://eef.org.ua/program/programa-egap/>.
 65. Тендер: підключення Prozorro до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» // TAPAS. 2024. URL: <https://tapas.org.ua/all-uk/news-uk/tender-pidkliuchennia-prozorro-do-systemy-elektronnoi-vzaiemodii-derzhavnykh-elektronnykh-informatsijnykh-resursiv-trembita-2/>. (дата звернення: 15.10.2025).
 66. Beneficial Ownership // Open Government Partnership. 2024. URL: <https://www.opengovpartnership.org/policy-area/beneficial-ownership/>. (дата звернення: 11.10.2025).
 67. Bienkov A. Today Jeremy Corbyn and Theresa May both visited Grenfell Tower and showed two very different approaches // Business Insider. 2017. URL: <https://www.businessinsider.com/jeremy-corbyn-and-theresa-may-visit-grenfell-tower-fire-disaster-2017-6>. (дата звернення: 21.11.2025).

68. Celebrating 10 Years of Progress: The OGP Timeline // Open Government Partnership. URL: <https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2022/05/Celebrating-10-Years-of-Progress-The-OGP-Timeline.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
69. Countering Kleptocracy through Open Government and Democratic Oversight // Open Government Partnership. 2024. URL: <https://www.opengovpartnership.org/documents/countering-kleptocracy-through-open-government-and-democratic-oversight/> (дата звернення: 11.10.2025).
70. e-Estonia guide: the most advanced digital society in the world // e-Estonia. URL: https://e-estonia.com/wp-content/uploads/eestonia_guide_08-04-2025.pdf. (дата звернення: 16.10.2025).
71. The Edelman Trust Barometer 2021. URL: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>. (дата звернення: 25.09.2025).
72. Evaluation report // EU4DigitalUA. 2021. URL: <https://eu4digitalua.eu/wp-content/uploads/2021/12/diia-evaluation-report.pdf>. (дата звернення: 16.10.2025).
73. Impact stories: Transforming procurement // Open Contracting Partnership. 2024. URL: <https://www.open-contracting.org/impact-stories/>. (дата звернення: 10.10.2025).
74. Joint Doctrine Note 1/15. British Defence Doctrine // GOV.UK. URL: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/479262/20151125-jdn_1_15_Security_and_Stabilisation_The_Military_Contribution.pdf. (дата звернення: 21.10.2025).
75. MCM-0085-2010 Stratcom NATO. Military Concept for Strategic Communications 2010. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Concept.pdf>. (дата звернення: 10.10.2025).

76. OGP's 2023–2028 Strategy // Open Government Partnership. 2023. URL: <https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2023/04/OGP-Strategy-2023-2028.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
77. OGP Vital Signs – 10 Years of Data in Review // Open Government Partnership. 2021. URL: <https://www.opengovpartnership.org/ogp-vital-signs-10-years-of-data-in-review/> (дата звернення: 10.10.2025).
78. Open Government Partnership. About // Open Government Partnership. URL: <https://www.opengovpartnership.org/about/> (дата звернення: 10.10.2025).
79. Panagiotopoulos P., Klievink B., and Cordella A. Public value creation in digital government // Government Information Quarterly. 2019. № 4. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X19304101>. (дата звернення: 11.11.2025).
80. Strategic Communications in Conflict and Stabilisation Interventions // GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/strategic-communications-in-conflict-and-stabilisation-interventions-what-works-series> (дата звернення: 24.09.2025).
81. Thomas L. Theresa May and Jeremy Corbyn visited Grenfell Tower but only one of them met the victims // Liverpool Echo. 2017. URL: <https://www.liverpoolecho.co.uk/news/uk-world-news/theresa-jeremy-corbyn-visited-grenfell-13190927>. (дата звернення: 14.10.2025).
82. Ukrainian digital infrastructure prevails! // e-Estonia. 2022. URL: <https://e-estonia.com/ukrainian-digital-infrastructure-prevails/> (дата звернення: 16.10.2025).
83. X-Road – cross-border co-development of national data exchange platform // European Commission. 2018. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/europe/x-road-cross-border-co-development-of-national-data-exchange-platform.

