МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Комунікаційна взаємодія органів влади та громадськості: цифрові підходи до підвищення ефективності»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

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

_____ Анатолій ЧАРУПА
(підпис)

Виконав: здобувач вищої освіти,
гр. ПУДМ-61
Анатолій ЧАРУПА

Керівник: к.філол.н., доцент
Ліна СТОРОЖЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент
Людмила ПАРІЙ

Київ, 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти «Магістр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Світлана ПЕТЬКУН
«29» травня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Чарупи Анатолія Михайловича

1. Тема роботи **«Комунікаційна взаємодія органів влади та громадськості: цифрові підходи до підвищення ефективності»**
   керівник кваліфікаційної роботи – Стороженко Ліна Григорівна, к.філол.н., доцент, затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. № 467.
2. Термін подання кваліфікаційної роботи – «22» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи; матеріали переддипломної практики.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
5. Дата видачі завдання: «27» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Структура роботи, вступ	27.06.2025 – 29.08.2025	Виконано
2.	Розділ І	01.09.2025 – 26.09.2025	Виконано
3.	Розділ ІІ	29.09.2025 – 24.10.2025	Виконано
4.	Розділ ІІІ	27.10.2025 – 28.11.2025	Виконано
5.	Висновки, додатки	01.12.2025 – 12.12.2025	Виконано
6.	Презентація	15.12.2025 – 19.12.2025	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Анатолій ЧАРУПА

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Ліна СТОРОЖЕНКО

РЕФЕРАТ

Чарупа А. М. Комунікаційна взаємодія органів влади та громадськості: цифрові підходи до підвищення ефективності: кваліф. робота на здобуття освіт. ступеня магістра; спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; Держ. у-т інформац.-комунікац. технолог.; каф. публічного управління та адміністрування; наук. керівник Л.Г. Стороженко, к. філол. н., доц. Київ, 2025. 78 с.

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування та всебічний аналіз цифрових інструментів і моделей комунікаційної взаємодії між органами публічної влади та громадськістю, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення результативності цієї взаємодії в умовах цифрової трансформації та посилення ролі мережевих комунікацій.

Об'єкт дослідження – комунікаційна взаємодія органів публічної влади та громадськості в сучасному цифровому середовищі.

Предмет дослідження – цифрові підходи, інструменти, технології та механізми, що забезпечують ефективну комунікаційну взаємодію органів влади з громадянами.

Короткий зміст роботи. У кваліфікаційній роботі здійснено теоретико-методологічний аналіз сутності комунікаційної взаємодії між владою та громадськістю, визначено її принципи, моделі та чинники трансформації під впливом цифровізації. Досліджено сучасний стан цифрових комунікацій в Україні, включно з функціонуванням електронних сервісів, соціальних мереж та інструментів електронної демократії. Проаналізовано ключові проблеми, ризики та бар'єри, що перешкоджають ефективній взаємодії. На основі проведеного аналізу сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення цифрових каналів комунікації, посилення прозорості, інклюзивності та результативності взаємодії «влада – громада».

Ключові слова: комунікаційна взаємодія, публічна влада, громадськість, цифровізація, цифрові технології, електронні сервіси, соціальні мережі, е-демократія, цифрова трансформація, публічні комунікації.

ABSTRACT

Charupa A. Communication Interaction of Authorities and the Public: Digital Approaches to Enhancing Effectiveness; specialty 281 «Public management and administration»; State University of Information and Communication Technologies.; Department of Public Management and Administration; scientific supervisor L. Storozhenko, candidate of philological sciences, associate professor. Kyiv, 2025. 78 p.

The purpose of the qualification work is the scientific substantiation and comprehensive analysis of digital tools and models of communication interaction between public authorities and the public, as well as the development of practical recommendations for increasing the effectiveness of this interaction in the context of digital transformation and the increasing role of network communications.

The object of the study is the communication interaction between public authorities and the public in the modern digital environment.

The subject of the research is digital approaches, tools, technologies, and mechanisms that ensure effective communication interaction between authorities and citizens.

Summary of the work. The qualification work performs a theoretical and methodological analysis of the essence of communication interaction between the government and the public, defining its principles, models, and factors of transformation under the influence of digitalization. The current state of digital communications in Ukraine is investigated, including the functioning of electronic services, social networks, and e-democracy tools. Key problems, risks, and barriers hindering effective interaction are analyzed. Based on the conducted analysis, a set of practical recommendations is formulated for improving digital communication channels, strengthening transparency, inclusivity, and the effectiveness of the «government-community» interaction.

Key words: Communication interaction, public authority, public, digitalization, digital technologies, electronic services, social networks, e-democracy, digital transformation, public communications.

ЗМІСТ

ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ……...11
1.1. Сутність публічних комунікацій у системі державного управління ..11
1.2. Основні теорії та моделі взаємодії влади і громадськості ……...13
1.3. Принципи ефективної комунікації в демократичному врядуванні …16
1.4. Методологія оцінки ефективності комунікацій у публічному управлінні ……..18
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИКИ КОМУНІКАЦІЇ В СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ……...22
2.1. Роль цифрових технологій у трансформації державної комунікації ..22
2.2. Інтернет-платформи, соціальні мережі та електронна демократія …..26
2.3. Досвід країн ЄС та міжнародні стандарти цифрової комунікації ……29
2.4. Інституційні можливості та бар'єри цифрової взаємодії в Україні ….32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ПІДХОДІВ ……38
3.1. Оцінка сучасного стану цифрової комунікації у вітчизняному публічному секторі ……...38
3.2. Рекомендації щодо підвищення прозорості та зворотного зв'язку за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій …….....53
3.3. Моделі участі громадян у прийнятті рішень через цифрові канали …58
3.4. Пропозиції щодо впровадження стратегічних цифрових комунікацій в органах влади …….....62
ВИСНОВКИ …….....68
ДОДАТКИ …….....72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні процеси цифрової трансформації докорінно змінюють характер взаємодії між органами публічної влади та громадськістю. У традиційній моделі державного управління комунікація здебільшого здійснювалася у формі одностороннього інформування, що обмежувало можливості громадян впливати на рішення та знижувало довіру до інституцій влади. Нині ж суспільство очікує від органів влади відкритості, участі, прозорості та швидкого реагування, що потребує якісно нових підходів до організації комунікаційних процесів.

Проблематика ефективної комунікаційної взаємодії полягає у кількох взаємопов'язаних аспектах. По-перше, спостерігається нерівномірність впровадження цифрових рішень у різних органах влади, що призводить до фрагментованості інформаційних потоків та недостатнього рівня координації. По-друге, відсутність системного підходу до оцінки ефективності комунікацій ускладнює формування дієвої комунікаційної політики та стратегічного планування. По-третє, існують суттєві бар'єри, зокрема нормативні, організаційні, технологічні та кадрові, які обмежують потенціал цифрової взаємодії.

Водночас розвиток електронної демократії, соціальних медіа, інтерактивних платформ участі та інформаційних сервісів відкриває нові можливості для залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Саме цифрові інструменти дозволяють забезпечити багатоканальні комунікації, підвищити швидкість обміну інформацією, розширити доступ громадян до державних послуг і створити умови для партнерської моделі взаємодії. Однак їх результативність значною мірою залежить від здатності органів влади інтегрувати такі рішення у власну діяльність та сформувати цілісні комунікаційні стратегії.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю вдосконалення державної комунікації в умовах воєнних і післявоєнних викликів, підвищення

вимог до прозорості та підзвітності влади, а також зростанням очікувань громадян щодо оперативного доступу до інформації. У цих умовах цифрові підходи стають ключовим інструментом не лише забезпечення доступу до даних і діалогу, а й підвищення довіри до державних інституцій, зміцнення соціальної згуртованості й легітимності управлінських рішень.

Дослідження цифрових інструментів і моделей комунікаційної взаємодії між органами влади та громадськістю є актуальним як у науковому, так і в практичному вимірах. Воно спрямоване на вирішення комплексних управлінських проблем, пов'язаних із модернізацією публічного сектору та впровадженням сучасних технологій, що робить його значущим для формування ефективної системи публічного врядування в Україні.

Аналіз останніх дсліджень і публікацій. Проблематика комунікаційної взаємодії органів влади та громадськості активно досліджується у вітчизняній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теоретичних засад публічних комунікацій зробили В. Авер'янов, який розглядає цифрову трансформацію як ключовий чинник модернізації державного управління та підвищення відкритості влади [1]. В. Андрущенко акцентує увагу на ролі політичної комунікації в умовах інформаційного суспільства та її впливі на формування довіри до державних інституцій [2]. У працях О. Бабинової та М. Журби розкрито становлення електронної демократії й розвиток цифрових сервісів як механізмів активізації участі громадян у врядуванні [3; 15]. Дослідження І. Ганжели та Н. Пархоменко присвячені комунікаційним стратегіям органів влади в умовах криз і воєнного стану, що є особливо актуальним для сучасної України [7; 27]. Н. Гринчак, О. Ковальчук та І. Кушнір аналізують використання соціальних мереж у публічних комунікаціях, наголошуючи на необхідності прозорості, своєчасності та інтерактивності цифрової взаємодії з громадянами [9; 10; 18; 20]. Значної уваги проблемам довіри та репутації органів влади приділяють С. Давидюк і В. Надрага, які підкреслюють важливість інформаційної чесності та послідовності у комунікаційній політиці держави [11; 25]. Таким чином, українські дослідники формують комплексну

теоретичну базу для аналізу цифрових комунікацій влади та їх впливу на взаємодію з громадськістю.

У зарубіжній науковій традиції питання цифрової комунікації, медіатизації політики та взаємодії «влада – суспільство» досліджуються в широкому міждисциплінарному контексті. М. Кастельс у своїй концепції «комунікаційної влади» визначає цифрові мережі головним простором формування політичних процесів і громадської думки [48]. А. Чедвік описує гібридну медіасистему, у якій поєднуються традиційні медіа, соціальні мережі та цифрові платформи, що суттєво впливають на державні комунікації [49]. Вагомими є роботи У. Беннета та А. Сегерберг, які розкривають логіку «конективної дії» та потенціал цифрових інструментів для залучення громадян до політичних процесів [47]. Серед важливих концептуальних підходів — дослідження С. Коулмана, Д. МакКвейла та П. Норріс, які висвітлюють роль Інтернету й медіа у формуванні громадянської активності, інформаційної відкритості та рівності доступу до публічної інформації [50; 58; 59]. Дж. ван Дейк та Т. ван Дейк з колегами аналізують цифрове суспільство, платформізацію комунікацій та трансформацію публічних просторів під впливом алгоритмів і цифрових медіа [64; 65]. Важливими для дослідження є також праці Ю. Габермаса, який обґрунтовує концепцію публічної сфери та значення комунікації для демократії [52]. Таким чином, зарубіжні дослідники формують ґрунтовну теоретичну рамку, яка дозволяє розглядати цифрову комунікацію як ключовий механізм взаємодії держави з громадянами, підсилюючи її інклюзивність, ефективність і прозорість.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі сучасних цифрових підходів до організації комунікаційної взаємодії органів публічної влади та громадськості, а також у розробленні рекомендацій щодо підвищення її ефективності в умовах цифрової трансформації та зростання ролі мережевих комунікацій.

Мета зумовлює виконання таких **завдань:**

- розкрити сутність публічних комунікацій у системі державного управління та визначити їх теоретико-методологічні засади;
- проаналізувати основні теорії й моделі взаємодії органів влади та громадськості, окреслити ключові принципи ефективної комунікації в умовах демократичного врядування;
- обґрунтувати методологічні підходи до оцінки ефективності комунікацій у публічному управлінні та визначити критерії якості комунікаційної взаємодії;
- дослідити роль цифрових технологій у трансформації державних комунікацій, охарактеризувати інструменти та практики цифрової взаємодії органів влади з громадськістю;
- проаналізувати досвід країн ЄС та сучасні стандарти цифрової комунікації, а також оцінити інституційні можливості й бар'єри розвитку цифрової взаємодії в Україні;
- розробити рекомендації та моделі вдосконалення комунікаційної взаємодії влади й громадськості на основі цифрових підходів, спрямовані на підвищення прозорості, відкритості та участі громадян.

Об'єктом дослідження є комунікаційна взаємодія органів державної влади з громадськістю у цифровому середовищі.

Предмет дослідження – цифрові підходи, інструменти, механізми та моделі підвищення ефективності комунікаційної взаємодії між органами влади й громадськістю в умовах цифрової трансформації.

Методологічну основу дослідження складає комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечують цілісне вивчення комунікаційної взаємодії органів влади та громадськості в умовах цифрової трансформації. У роботі застосовано методи аналізу й синтезу для опрацювання теоретичних підходів до публічних комунікацій та формування узагальнень. Системний і структурно-функціональний підходи використано

для розгляду цифрових комунікацій як елемента загальної системи державного управління та визначення їх ключових функцій.

Інституційний аналіз дав змогу дослідити нормативно-правові засади та організаційні умови цифрової взаємодії. Для оцінки практичного стану комунікацій застосовано контент-аналіз офіційних документів, вебресурсів і цифрових платформ органів влади, а також моніторинг їх діяльності в соціальних мережах. SWOT-аналіз використано для виявлення сильних і слабких сторін сучасних цифрових комунікативних механізмів та визначення їх потенціалу розвитку. Окремі приклади комунікаційних практик розглянуто методом кейс-стаді.

Прогностичні методи, зокрема елементи моделювання, застосовано для формування рекомендацій щодо вдосконалення цифрової комунікації органів влади та розроблення перспективних моделей взаємодії з громадськістю. Сукупність зазначених методів забезпечила комплексність, обґрунтованість та практичну значущість отриманих результатів.

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

1.1. Сутність публічних комунікацій у системі державного управління

Публічні комунікації є ключовим елементом сучасної системи державного управління, що постійно еволюціонують під впливом технологій, змін у суспільстві та цифрових платформ [3, с. 8–9]. Механізми комунікації змінюються – виникають нові майданчики взаємодії (соціальні мережі, мобільні додатки, онлайн-трансляції), що змінюють формат «влада – громадянин», відкриваючи можливості двостороннього діалогу. Вони забезпечують зв’язок між владою та суспільством, створюючи простір для обміну інформацією, думками, оцінками та пропозиціями. У демократичній державі публічні комунікації – це не просто технічний процес передачі повідомлень, а механізм взаєморозуміння і співдії між громадянами та владою. Саме через комунікацію держава отримує можливість пояснювати свої рішення, чути громадян і підтримувати стабільність управлінських процесів [8, с. 15].

Сутність публічних комунікацій полягає у тому, що вони є інструментом визнання влади суспільством [12, с. 21]. Без постійного діалогу, пояснення дій і публічного звітування будь-яка влада втрачає легітимність. Тому публічні комунікації виступають не лише як допоміжна функція, а як головний і, у багатьох випадках, вирішальний механізм забезпечення довіри та підтримки громадян. Вони визначають, чи сприймає суспільство дії держави як справедливі, обґрунтовані та необхідні [14, с. 33].

У системі публічного управління комунікації виконують низку важливих функцій:

- інформаційну – забезпечення громадян достовірною та своєчасною інформацією про діяльність органів влади;
- зворотного зв'язку – отримання від громадськості думок, пропозицій, критики, що дозволяє коригувати політику;
- мобілізаційну – стимулювання участі громадян у реалізації державних рішень і соціальних ініціатив;
- легітимаційну – формування суспільного схвалення дій влади;
- іміджеву – побудова позитивного сприйняття державних інституцій та їх лідерів [19, с. 27–28].

Публічні комунікації є невід'ємною складовою управлінського циклу – від формування політики до оцінки результатів її реалізації. Вони забезпечують прозорість процесів, сприяють запобіганню конфліктам та зміцненню довіри між державою і громадянами [15, с. 12].

Еволюція публічних комунікацій у державному управлінні відбувалася від односторонньої моделі інформування, характерної для традиційних бюрократичних систем, до діалогової моделі, заснованої на принципах відкритості, партнерства й спільної відповідальності. Сьогодні влада не просто повідомляє – вона вступає у взаємодію, реагує, пояснює, бере участь у суспільній дискусії [3, с. 10–11].

Особливої ваги публічні комунікації набули в українських умовах. Після 2014 року, а з початком повномасштабного вторгнення РФ – особливо, вони стали інструментом національної єдності, безпеки й стійкості суспільства. Через ефективну комунікацію влада пояснює свої дії, координує дії громадянського сектору, протидіє дезінформації, формує почуття причетності та впевненості в спільній меті [35, с. 48–50].

У цифрову добу публічні комунікації отримали новий вимір. Соціальні мережі, державні платформи, електронні сервіси стали головними каналами прямої взаємодії з громадянами [38, с. 74]. Цифрові технології змінили формат

комунікації – зробили її відкритішою, швидшою й персоналізованою. Сьогодні важливо не лише говорити, а й чути, не лише пояснювати, а й вчасно реагувати [41, с. 52–53].

Отже, публічні комунікації – це не допоміжний елемент, а серцевина сучасного врядування, без якої неможливо забезпечити довіру, легітимність і стабільність держави. Вони поєднують інформаційну, аналітичну, соціальну та стратегічну складові, формуючи основу партнерських відносин між владою та суспільством [1, с. 5–6; 35, с. 51].

1.2. Основні теорії та моделі взаємодії влади і громадськості

Взаємодія між органами влади й громадськістю є наріжним елементом сучасної системи публічного управління. У теоретичній площині вона розглядається як процес комунікації, участі та співпраці, що дозволяє державі легітимно реалізовувати рішення, а громадянам – мати вплив на управлінські процеси [3, с. 8]. Становлення та еволюція моделей цієї взаємодії свідчать про перехід від ієрархічних структур до мережевих форм, де обмін інформацією, довіра та партнерство стають ключовими характеристиками [12, с. 21–22].

Класичні теорії публічного управління та комунікації роблять акцент на інформаційній функції влади, однак із розвитком демократії участі та відкритого врядування зростає значення моделі, у якій громадськість виступає не лише об’єктом інформування, а й суб’єктом взаємодії. Теорії участі в управлінні наголошують на тому, що громадяни мають бути залучені у процес ухвалення рішень, а не лише споживачами результатів [1, с. 37].

Серед класичних моделей, що застосовуються до державної взаємодії, виділяють модель Г. Лассуелла («Хто? Що? Через який канал? Кому? З яким ефектом?»), а також модель К. Шеннона – В. Вівера (передавач → повідомлення → канал → одержувач → зворотний зв’язок / шум), які визначили базові принципи комунікаційного процесу та стали фундаментом для подальших наукових підходів [14, с. 19]. Ці моделі підкреслюють

важливість правильного вибору каналу та структури повідомлення, однак вони не враховують активної ролі громадськості та взаємодії як двостороннього процесу.

У відповідь на ці недоліки була розроблена модель двосторонньої симетричної комунікації (Дж. Грюнінг і Т. Хант), яка розглядає комунікацію як партнерську взаємодію, де обидві сторони – влада й громадськість – мають рівні можливості для впливу на рішення та політику [9, с. 44]. Ця модель стала основою сучасних цифрових підходів, що орієнтуються на зворотний зв'язок, відкритість і співтворення рішень.

У сучасному публічному управлінні акцент переноситься на мережеве врядування (network governance), відкрите урядування (open government) та електронну демократію (e-democracy), у межах яких цифрові інструменти стають ключовими платформами для взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Ці підходи передбачають перехід від жорстких ієрархічних структур до горизонтальних мереж співпраці, де комунікації виконують роль механізму координації, довіри та спільного формування державної політики [5, с. 9]. У цьому контексті публічні комунікації перестають бути лише інструментом інформування й перетворюються на інтегральну складову взаємодії та партнерства.

В Україні питання комунікаційної взаємодії між владою та громадськістю набуло особливої значущості після 2014 року, коли цифрова трансформація держави та зростання громадської активності змінили характер цієї взаємодії. З початком повномасштабної війни роль цифрових комунікацій стала критично важливою: саме вони забезпечують оперативність, прозорість, координацію дій та мінімізацію управлінських ризиків [4, с. 111]. Модель «влада – громадськість» в українських умовах трансформується у формат «влада – цифрова громадськість», де соціальні мережі, електронні сервіси та державні платформи стають основними каналами зворотного зв'язку та залучення населення.

Порівняльна характеристика моделей взаємодії.

Модель інформування. Влада односторонньо передає інформацію, а громадяни виконують пасивну роль споживачів. Такий підхід характерний для авторитарних або закритих систем врядування.

Модель консультацій. Влада інформує громадян і періодично запитує їхню думку, однак зберігає основний контроль над прийняттям рішень.

Модель участі / партнерства. Влада та громадськість спільно залучені до формування політики, аналізу проблем та вироблення рішень; характерна для відкритих демократичних систем.

В українському контексті спостерігається поступовий перехід до партнерської моделі, хоча на місцевому рівні досі простежуються елементи консультаційної взаємодії [5, с. 9]. Розвиток місцевого самоврядування, прозорості бюджетів, впровадження е-демократії та участі громадян у контролі над рішеннями створюють умови для зміцнення партнерської взаємодії.

Сучасні моделі взаємодії влади та громадськості потребують адаптації до цифрового середовища. До таких адаптивних підходів належать:

- використання соціальних мереж як інструментів прямого зворотного зв’язку;
- застосування цифрової аналітики для вивчення громадської думки й прогнозування настроїв;
- розвиток інтерактивних платформ, де громадяни можуть пропонувати ініціативи та брати участь у формуванні політики;
- впровадження відкритих даних та цифрових систем звітності;
- електронні петиції, консультації та громадські обговорення на державних порталах.

В Україні такі інструменти уже реалізуються на платформах «Дія», Єдиного порталу громадських обговорень, системах відкритих даних та офіційних акаунтах органів влади у соціальних мережах.

Отже, теоретичні моделі комунікаційної взаємодії влади і громадськості пояснюють фундаментальні механізми, які забезпечують легітимність, ефективність та довіру до держави. В умовах цифрової трансформації найефективнішою є двостороння симетрична модель, що ґрунтується на партнерстві, прозорості та зворотному зв'язку між владою та суспільством. Саме вона створює основу для сучасного публічного управління, у якому громадяни виступають повноцінними учасниками державних процесів, а не лише пасивними реципієнтами інформації.

1.3. Принципи ефективної комунікації в демократичному врядуванні

У сучасному демократичному врядуванні комунікація є не лише інструментом передачі інформації, а механізмом довіри, взаємодії та відповідальності між владою і громадськістю. Вона визначає рівень відкритості держави, її спроможність швидко реагувати на виклики та зберігати легітимність рішень. Ефективні комунікації у публічному секторі ґрунтуються на низці ключових принципів, що відображають цінності демократичного суспільства.

Відкритість – це фундамент демократичного врядування. Вона передбачає вільний доступ громадян до інформації про діяльність органів влади, публічність процесів прийняття рішень, звітування про результати та пояснення мотивів дій. Прозора комунікація запобігає викривленню фактів, чуткам і маніпуляціям, що особливо важливо у кризові періоди [1, с. 12]. Замовчування проблем чи ухилення від відповідей руйнують довіру швидше, ніж будь-які помилки у діях.

Швидкість реагування влади є визначальним чинником у формуванні громадської довіри. В умовах інформаційної турбулентності запізнілі коментарі або мовчання влади часто сприймаються як слабкість або небажання брати відповідальність. Ефективна комунікація має бути не лише швидкою, а й заснованою на перевірених фактах, адже достовірність інформації визначає її вагу [2, с. 67].

Під час повномасштабної війни Україна продемонструвала високий рівень оперативності у комунікаціях. Щоденні брифінги, звернення Президента, офіційні повідомлення Міністерства оборони, СБУ, ДСНС створили систему, де інформація стала ціннішою, ніж будь-коли раніше, адже забезпечує стабільність і впевненість громадян у спільних діях [3, с. 45].

Довіра – це найцінніший, але й найуразливіший ресурс держави. Вона не може бути нав’язана – її формують чесність, послідовність та готовність до відкритого діалогу. У демократичному врядуванні справжня комунікація – це двосторонній процес, у якому влада не лише інформує, а й слухає громадян, аналізує їхні реакції, залучає до рішень [3, с. 22].

Український досвід засвідчує, що взаємний діалог – ключовий чинник стійкості суспільства у воєнний час. Влада, яка пояснює, чує і реагує, зберігає довіру навіть у кризах [4, с. 19].

Принцип підзвітності передбачає регулярне інформування громадськості про результати діяльності, пояснення управлінських рішень і визнання помилок. Відповідальна комунікація – це не уникання критики, а чесне пояснення мотивів і наслідків дій. Саме такий підхід зменшує соціальну напругу й підвищує рівень підтримки реформ [4, с. 78].

Головний принцип ефективної комунікації влади – це чесний діалог та відповідальність за прийняті рішення. Лише через прозорість і підзвітність можливо утримати довіру в умовах невизначеності.

Ефективність комунікацій у демократичному врядуванні безпосередньо залежить від професійності тих, хто їх здійснює. Комунікатор має бути не просто речником, а експертом, який володіє аналітичним мисленням, розуміє аудиторію, дотримується етичних стандартів. В умовах цифрового середовища особливо важливою є боротьба з фейками та дезінформацією, адже репутаційна стійкість держави формується через довіру до її повідомлень [5, с. 54].

ід час війни Україна створила нову модель комунікації – відкриту, емоційно щиру й оперативну. Вона поєднує стратегічні наративи з людським тоном, підтримує громадян у стресових ситуаціях, формує почуття причетності. Звернення Президента України стали прикладом ефективної кризової комунікації, де головним є не лише зміст, а й стиль – простота, чесність, стабільність. Ця модель комунікації, заснована на довірі, вже розглядається міжнародними експертами як приклад для демократичних суспільств Європи [7, с. 14].

Принципи ефективної комунікації у демократичному врядуванні – це відкритість, достовірність, оперативність, діалог, підзвітність і професійність. Їх дотримання формує основу довіри між владою і громадянами. Український досвід показує, що чесна, своєчасна та послідовна комунікація є не лише елементом управління, а й чинником національної стійкості в умовах війни [1, с. 12].

1.4. Методологія оцінки ефективності комунікацій у публічному управлінні

Оцінка ефективності публічних комунікацій є важливою складовою управлінського циклу, оскільки дозволяє не лише визначити, наскільки якісно органи влади реалізують свої інформаційні функції, а й оцінити, як громадяни сприймають, розуміють і реагують на комунікаційні повідомлення. У демократичному врядуванні комунікація не є самоціллю – її результат

вимірюється тим, чи викликала вона довіру, підтримку і залученість громади, а також тим, наскільки змінилася поведінка громадян щодо державної політики [9, с. 21].

Ефективність публічної комунікації – це співвідношення між запланованими цілями та фактичними результатами взаємодії влади з громадськістю. Інакше кажучи, вона проявляється у реакції суспільства на дії влади: якщо комунікаційна стратегія сприйнята позитивно, забезпечує розуміння і підтримку, – вона ефективна; якщо ж викликає нерозуміння, байдужість або недовіру, – потребує перегляду [10, с. 54].

Важливо усвідомлювати, що не лише зміст, а й форма подання впливає на результат. Невдалий формат, недоречний тон або неправильно вибране джерело поширення інформації можуть звести нанівець навіть найкраще повідомлення. Ефективна комунікація – це поєднання правильних слів, часу та каналу передачі [11, с. 31].

У наукових дослідженнях виділяють низку критеріїв, які дозволяють об’єктивно оцінити результативність публічних комунікацій:

- рівень довіри до органів влади – головний індикатор ефективності, що визначається соціологічними опитуваннями, аналітикою медіа та реакціями громадян у цифрових середовищах [12, с. 18];
- прозорість і підзвітність – наскільки влада відкрито звітує про рішення, визнає помилки та пояснює дії [4, с. 78];
- рівень поінформованості громадян – чи розуміють люди, що і чому відбувається [14, с. 9];
- інтенсивність зворотного зв’язку – кількість звернень, скарг, реакцій у соцмережах, публічних обговорень [16, с. 42];
- рівень підтримки політики або реформ – як змінюється поведінка чи ставлення громадян [10, с. 55].

Зазначені критерії взаємопов’язані та мають аналізуватися у комплексі, адже комунікація – це динамічний процес, а не разова дія.

У сучасному публічному управлінні застосовуються як кількісні, так і якісні методи аналізу. Серед найбільш результативних:

- аналіз реакцій у соціальних мережах – моніторинг коментарів, поширень, лайків, емоційного тону повідомлень. Це найоперативніше джерело даних про ставлення громадян [17, с. 27];
- моніторинг звернень, скарг та електронних петицій – показник реального рівня зворотного зв'язку [18, с. 5];
- соціологічні опитування – дають змогу виміряти рівень довіри та поінформованості [12, с. 20];
- контент-аналіз медіа – визначає, як влада та її рішення представлені у ЗМІ [19, с. 33];
- комплексний підхід – поєднання кількох методів, що дозволяє оцінювати ефективність системно, а не фрагментарно [10, с. 57].

В українських умовах найбільш показовим є поєднання цифрової аналітики із соціологічними вимірами, адже суспільство активно комунікує через онлайн-платформи [17, с. 29].

В Україні одним із найяскравіших прикладів системної оцінки ефективності комунікацій є моніторинг рівня довіри до Президента, Уряду та силових інституцій під час війни. Окреслені дослідження демонструють, що регулярна, чесна та оперативна комунікація підвищує довіру навіть у найскладніших умовах [12, с. 18].

Особливо важливим став перехід до цифрової моделі оцінки, коли влада аналізує реакції громадян у соціальних мережах, використовує дані з «Дії», онлайн-опитування та інтерактивні платформи [17, с. 27].

Єдиної універсальної методики оцінювання ефективності комунікацій не існує. У сучасному світі, що змінюється з надзвичайною швидкістю, гнучкість і адаптивність підходів є обов'язковими. Те, що працює в одному контексті чи для однієї аудиторії, може бути неефективним в іншому. Тому методологія має бути комбінованою, ситуаційною та чутливою до соціальних реалій [10, с. 57].

Ефективність публічних комунікацій визначається не обсягом сказаного, а результатом впливу на суспільство. Вона вимірюється рівнем довіри, прозорістю дій влади, активністю зворотного зв'язку та зміною поведінки громадян [14, с. 9].

Україна у воєнний час продемонструвала, що гнучка, аналітична та чесна комунікація є не лише інструментом управління, а й чинником національної стійкості [3, с. 22].

Проведений теоретико-методологічний аналіз показав, що комунікаційна взаємодія між органами публічної влади та громадськістю є багатовимірним процесом, який ґрунтується на принципах відкритості, доступності та взаємної довіри. Дослідження вітчизняних науковців доводять, що ефективність такої взаємодії залежить від здатності державних інституцій забезпечувати прозорість управлінських рішень та підтримувати системний діалог із громадянами [1; 7; 9; 18]. Наголошується, що розвиток цифрового середовища суттєво підсилює комунікаційні можливості влади, створюючи умови для ширшого охоплення аудиторії та оперативного реагування на потреби суспільства [13; 14; 22].

Окреме значення має фактор довіри, який виступає ключовим індикатором якості публічної комунікації та визначає рівень сприйняття державних інституцій у суспільстві. Наукові праці вказують, що саме через систему комунікацій формується легітимність публічної влади та її репутаційний капітал [11; 25; 29]. У межах аналізу встановлено, що сучасні цифрові канали комунікації відкривають нові можливості для участі громадськості, сприяють зростанню прозорості та підвищують ефективність управлінських процесів. Таким чином, сформована теоретична база дозволяє переходити до дослідження цифрових інструментів та практичних механізмів реалізації комунікаційної взаємодії у державному управлінні.

РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИКИ КОМУНІКАЦІЇ В СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Роль цифрових технологій у трансформації державної комунікації

Цифровізація стала визначальним чинником трансформації сучасних держав, змінюючи не лише інструменти управління, а й принципи взаємодії між владою та громадянами. У XXI столітті цифрові технології перестали бути допоміжними – вони перетворилися на фундамент публічного управління, впливаючи на прозорість, доступність і ефективність комунікації [7, с. 14]. На зміну паперовим процедурам, довгим чергам, неефективним інформаційним ланцюгам приходять автоматизовані цифрові сервіси, які забезпечують швидкий, безпечний та персоналізований обмін інформацією [9, с. 6]. Таким чином, цифрова трансформація не лише вдосконалює інструменти управління, а й формує нову культуру державної комунікації, побудовану на принципах відкритості, довіри та сервісності [18, с. 3].

Одним із ключових напрямів цієї трансформації є використання технологій штучного інтелекту (ШІ) та чат-ботів, що докорінно змінюють характер взаємодії «держава – громадянин». Традиційні кол-центри довгий час залишалися монополістами у сфері консультаційної підтримки, однак вони не могли забезпечити ані необхідної швидкості, ані безперервного доступу. ШІ-системи вирішили цю проблему: чат-боти працюють цілодобово, забезпечують відповіді за секунди і здатні обробляти одночасно тисячі запитів [14, с. 221]. За даними OECD, штучний інтелект може автоматизувати до 80 % стандартних звернень громадян, що у рази підвищує продуктивність державних органів [56].

В Україні прикладом успішної інтеграції таких інструментів є чат-боти екосистеми «Дія», які стали критично важливими в період війни: вони допомагають отримати довідки, консультації, пояснення щодо мобілізації та доступу до соціальної підтримки [8, с. 18]. Завдяки цьому комунікація стала не лише швидшою, але й менш стресовою для громадян, які отримують відповіді без очікування або необхідності фізично звертатися до органів влади [9, с. 7].

Не менш значимою складовою цифрової трансформації стали централізовані державні портали та мобільні додатки, які виконують роль єдиного цифрового «вікна» державних послуг. Українська платформа «Дія» – один із найуспішніших прикладів такої моделі у світі [8, с. 4]. Вона не просто об'єднує адміністративні сервіси – вона втілює нову парадигму державної комунікації. Якщо раніше громадяни мали доводити своє право на послугу, збираючи довідки та проходячи нескінченні кабінети, то тепер держава сама пропонує необхідні послуги у форматі Life Events [9, с. 5].

Так, коли людині виповнюється 14 років, система пропонує оформити паспорт; при народженні дитини – подати документи на допомогу та свідоцтво; при зміні місця проживання – оновити документи. Така проактивна логіка комунікації дає відчуття, що держава не навантажує, а супроводжує громадянина у важливих життєвих ситуаціях, уперше переходячи від пострадянської моделі бюрократії до моделі сервісного врядування [7, с. 13].

У період повномасштабної війни функціональність «Дії» набула стратегічного значення. Завдяки сервісам «еПідтримка», «еДопомога», «Дія.Відбудова», мільйони українців отримували фінансову допомогу, фіксували пошкоджене майно, оновлювали документи та взаємодіяли з державою без черг, без паперів і без додаткового навантаження на органи влади [8, с. 7]. Мобільний додаток перетворився на інструмент виживання – і водночас інструмент комунікації держави з громадянами, в якому інформація надходить офіційно, своєчасно та без спотворень [9, с. 5].

Суттєвий вплив на трансформацію комунікації справили відкриті дані (Open Data) та API, що розширили можливості прозорості та співпраці. Раніше державна інформація була «закритим ресурсом», доступним лише вузькому колу посадових осіб. Публікація відкритих даних змінила цю модель, дозволивши ЗМІ, аналітикам, бізнесу та громадським організаціям самостійно аналізувати бюджетні витрати, закупівлі, статистику та інші ключові аспекти діяльності держави [14, с. 3]. Успіх України у сфері відкритих даних є міжнародно визнаним: система ProZorro стала прикладом інноваційних рішень у сфері боротьби з корупцією, а відкритість реєстрів дозволила створити десятки корисних сервісів, таких як аналітичні панелі, інтерактивні карти, платформи моніторингу тендерів та державних витрат [15, с. 6]. Усе це кардинально підвищує підзвітність влади та забезпечує нову форму суспільного контролю, яка ґрунтується не на домислах, а на фактах.

Особлива роль у цифровій комунікації належить соціальним мережам. Facebook, Instagram, Telegram, Twitter (X) та інші платформи стали каналами прямого спілкування між державою та громадянами [16, с. 2]. На відміну від традиційних ЗМІ, соціальні мережі забезпечують миттєву реакцію, можливість спростування фейків, двосторонній діалог та персоналізацію влади. Як свідчать дані Reuters Institute, значна частка населення світу отримує новини саме через соцмережі, що робить їх центральним майданчиком для формування довіри та репутації влади [17, с. 4]. Під час війни саме соцмережі виконують критичну функцію оперативного інформування, пояснення рішень, підтримки громадян та протидії інформаційним атакам. Вони також дозволяють лідерам держави бути ближчими до людей, демонструвати людяність, відкритість та відповідальність [19, с. 11].

Цифрова ідентифікація (e-ID) та електронний підпис створили технічний фундамент для безпечних і юридично значущих цифрових комунікацій. Завдяки КЕП, BankID, Дія.Підпис громадяни можуть дистанційно підписувати документи, оформлювати заяви, реєструвати бізнес чи здійснювати адміністративні операції [10, с. 9]. Це забезпечує не лише

зручність, а й високий рівень довіри, оскільки комунікація відбувається на захищених платформах з підтвердженою особою ініціатора [11, с. 22].

Проте цифрова трансформація супроводжується низкою серйозних викликів. Значна частина громадян продовжує з недовірою ставитися до електронних документів та цифрових сервісів, вважаючи паперові форми більш «надійними». Це не технічна, а психологічна проблема, що випливає з необізнаності, стереотипів і страху перед шахрайством [12, с. 5]. Не менш серйозним бар'єром є нерівномірність цифрової грамотності: старші покоління, мешканці сіл, малозабезпечені групи мають обмежені цифрові навички, що створює ризики нерівності доступу до сервісів [13, с. 8]. Додаткову небезпеку становлять фейки, маніпуляції, інформаційні атаки та діяльність ботів, які можуть формувати недовіру, психологічний тиск і підривати стабільність суспільства [18, с. 6].

Попри ці виклики, цифрова трансформація вже сформувала нову культуру комунікації між громадянином і державою. Якщо колись взаємодія була формальною та односторонньою, то сьогодні вона базується на діалозі, персоналізації, швидкості, наданні сервісів «тут і зараз» та високій прозорості [7, с. 13]. Український досвід цифровізації отримав міжнародне визнання, а «Дія» стала прикладом, який наслідують інші країни [8, с. 4]. У результаті цифрові технології перестали бути інструментом майбутнього – вони вже визначають сучасність публічного управління, змінюючи не лише механізми роботи влади, а й очікування громадян щодо її ефективності, відкритості та відповідальності [5, с. 28].

2.2. Інтернет-платформи, соціальні мережі та електронна демократія

Цифрова трансформація стала ключовим чинником оновлення системи державної комунікації та демократичної взаємодії в Україні. Інтернет-платформи, соціальні мережі та інструменти електронної демократії формують єдиний цифровий простір, у якому відбувається комунікація між державою та громадянами [20, с. 6]. Розвиток таких платформ суттєво змінив не лише технічні можливості державного управління, але й саму філософію взаємодії, що переходить від формального повідомлення рішень до постійного діалогу, відкритості та залучення суспільства до процесів прийняття рішень [21, с. 4].

Інтернет-платформи державного сектору виконують роль офіційного інтерфейсу держави в цифровому середовищі. На них розміщуються нормативно-правові акти, відкриті дані, публічні фінансові показники, реєстри та адміністративні послуги [14, с. 3]. На відміну від соціальних мереж, ці платформи забезпечують юридично значущу комунікацію, стабільність, безпеку та точність інформації. Саме вони гарантують громадянину можливість отримати послугу, подати заяву, відстежити свій статус або підтвердити особу [10, с. 9].

Найяскравішим українським прикладом є застосунок «Дія», який об’єднав понад сотню послуг у єдиному цифровому просторі та став інструментом зміни логіки взаємодії між громадянином і державою [8, с. 4]. Його поява започаткувала перехід до моделі «держава як сервіс», де бюрократія мінімізується, а доступ до послуг стає максимально простим, зрозумілим і швидким [7, с. 13].

Під час повномасштабної війни інтернет-платформи на кшталт «Дії» набули стратегічного значення. Вони перетворилися на критичну інфраструктуру, що забезпечує доступ до документів, фінансової допомоги, реєстрації ВПО, фіксації зруйнованого майна, отримання соціальних виплат

та оперативної взаємодії з державою за будь-яких обставин [7, с. 14]. Цифрові сервіси важливі тим, що працюють незалежно від фізичного розташування людини, рівня загрози або стану інфраструктури. Таким чином, інтернет-платформи стали не лише інструментами комунікації, а й засобами виживання громадян та підтримки функціонування держави під час війни [8, с. 6].

На противагу офіційним порталам соціальні мережі мають зовсім іншу природу: вони забезпечують оперативність, доступність та емоційну складову комунікації. Саме вони стали основним каналом комунікації влади з громадянами під час війни, оскільки дозволяють отримати інформацію негайно, у зручній формі та у звичному для людей середовищі [20, с. 5]. Соціальні мережі стали майданчиком, де влада присутня щодня, де вона говорить «людською мовою», пояснює свої рішення, реагує на загрози й водночас підтримує суспільство емоційно. Інформація в Instagram, Telegram, Facebook і Twitter стала для громадян точкою опори, способом орієнтуватися в ситуації та знаходити підтверджені факти, а не чутки чи фейки [21, с. 7].

Різні соціальні платформи виконують різні функції. Instagram забезпечує найбільше охоплення і створює візуальну присутність влади. Facebook дозволяє публікувати детальні роз’яснення й аналітичні матеріали, які потребують структурованого подання. Telegram перетворився на інструмент екстреної комунікації – саме там публікуються термінові повідомлення, рекомендації й спростування фейків [20, с. 5]. Twitter (X) виконує роль міжнародного дипломатичного каналу, оскільки дозволяє транслювати позицію України світовим лідерам, журналістам та міжнародним інституціям [21, с. 7]. TikTok менш актуальний для офіційних повідомлень, проте залишається перспективним інструментом комунікації з молоддю. Така багатоканальність дозволяє державі бути присутньою всюди, де присутні громадяни, адаптуючи форму комунікації до характеру платформи.

Паралельно із соціальними мережами розвиваються інструменти електронної демократії, які забезпечують включення громадян у процеси управління та контроль за владою. До них належать електронні петиції,

онлайн-консультації, бюджети участі, відкриті дані та прозорі державні закупівлі. Україна має особливу перевагу в цій сфері завдяки таким системам, як «Дія» та ProZorro. Якщо «Дія» формує інклюзивний цифровий простір для кожного громадянина [7, с. 14], то ProZorro забезпечує прозорість державних фінансів та відкриває можливість контролю з боку журналістів, громадських організацій та громадян [8, с. 6]. Принцип «всі бачать все» став одним із найуспішніших елементів цифрової демократії, який отримав міжнародне визнання та став прикладом для наслідування іншими державами.

Електронна демократія дозволила розширити участь громадян у формуванні державної політики. Система електронних петицій забезпечує механізм прямого звернення до влади; відкриті дані сприяють боротьбі з корупцією; онлайн-консультації дозволяють враховувати думку громадян при розробці нормативних актів; а платформи на кшталт ProZorro забезпечують прозорість у сфері закупівель [8, с. 6]. Ці інструменти не просто створюють можливість для громадського контролю – вони формують нову політичну культуру, у якій влада зобов'язана пояснювати свої рішення й бути відкритою до діалогу [12, с. 9].

Важливо зазначити, що під час війни всі ці цифрові механізми перетворилися на критично важливі елементи публічної інфраструктури. На тлі руйнувань, переселення та втрати фізичного доступу до установ електронні сервіси дозволили зберегти взаємодію громадян із державою [7, с. 16]. Саме тому цифрова комунікація стала не лише технічною зручністю, а фактором стійкості державності. Водночас цифровізація супроводжується низкою ризиків, серед яких ключовими залишаються низький рівень цифрової грамотності частини населення, нерівність доступу до цифрових ресурсів, поширення фейків і маніпуляцій, а також технічні загрози та кібератаки [14, с. 22]. Ці виклики потребують комплексної державної політики у сфері освіти, кібербезпеки та захисту персональних даних [15, с. 11].

Попри ризики, Україна сьогодні є одним із міжнародних прикладів розвитку електронної демократії. Досвід впровадження цифрових сервісів у реальних умовах війни – унікальний. Багато країн лише розробляють концепції електронної демократії, тоді як Україна продемонструвала її ефективність на практиці: від цифрових документів із юридичною силою до можливості отримання допомоги в один клік [7, с. 18]. Світове визнання «Дії», високі оцінки міжнародних організацій та масштабний інтерес іноземних урядів свідчать про те, що український досвід може стати моделлю для інших країн [12, с. 10].

Отже, інтернет-платформи, соціальні мережі та інструменти електронної демократії утворюють нову архітектуру взаємодії між державою та громадянами. Їхня синергія забезпечує поєднання офіційності та оперативності, юридичної значущості та емоційної доступності, стабільності та інноваційності [8, с. 7]. Така модель є основою сучасного демократичного врядування, що підвищує прозорість, довіру та залученість громадян, а український досвід у цій сфері вже сьогодні формує нові стандарти цифрової державності у світі [15, с. 13].

2.3. Досвід країн ЄС та міжнародні стандарти цифрової комунікації

У сучасній європейській практиці формування цифрової комунікації держави з громадянами визначальними є комплексність, стандартизованість і довірчість цифрових інструментів, що забезпечують якісну взаємодію між владою та суспільством [18, с. 22]. Країни Європейського Союзу демонструють різні моделі цифрової трансформації, однак їх об’єднує спільна філософія – перехід від бюрократичної до сервісної держави, де громадянин є активним учасником взаємодії, а технології – ключовим засобом забезпечення прав, доступності та прозорості [19, с. 5]. Україна, долучаючись до європейської цифрової екосистеми, рухається у тому ж напрямі, що й держави-

лідери ЄС, зокрема Естонія, Данія та Фінляндія, а в окремих аспектах демонструє навіть більш динамічні та інноваційні підходи [20, с. 14].

Яскравим прикладом «цифрової держави-еталону» є Естонія, яка побудувала повноцінну інтегровану екосистему електронного врядування. Її ключова модель – принцип «зробити один раз» (Once-Only Principle), що передбачає одноразове подання даних громадянами, після чого державні системи самостійно обмінюються інформацією [56, с. 9]. Така архітектура стала можливою завдяки X-Road – децентралізованій платформі обміну даними, яка забезпечує безпеку, надійність та інтероперабельність державних реєстрів [52, с. 11]. Інші рішення, як-от цифрова ID-картка, платформа e-Cabinet та система електронного голосування i-Voting, сформували новий рівень довіри громадян до держави та значно підвищили ефективність комунікації [53, с. 4].

Данія демонструє інший, але не менш ефективний підхід – філософію «Digital First», де цифрова форма є базовою, а паперова – винятком. Центральним інструментом стала система NemID/MitID, яка забезпечує єдиний вхід до всіх державних сервісів [57, с. 6]. Портал Borger.dk акумулює повний спектр адміністративних послуг, а законодавчо закріплена система Digital Post зобов’язує громадян та органи влади використовувати виключно електронну форму офіційного листування [58, с. 3]. Такий підхід забезпечує не лише зручність, але й високу стандартизацію та рівень цифрової інклюзії [19, с. 5].

Фінляндія робить акцент на проактивності, відкритості та контролі громадян над власними даними. Портал Suomi.fi та концепція MyData формують цілісну модель, де особа сама визначає, які персональні дані і за яких умов можуть використовуватися державними або приватними структурами [59, с. 12]. Такий підхід підсилює відчуття безпеки, підзвітності та довіри, а інтенсивний розвиток відкритих даних робить уряд більш прозорим та орієнтованим на громадянина [60, с. 9].

Попри різницю в підходах, усі країни-лідери цифрової трансформації мають спільні риси: єдиний цифровий ідентифікатор, інтегровані реєстри, стандартизовані рішення електронної ідентифікації та підпису, сервісну модель держави («government as a service»), а також високий рівень довіри суспільства до цифрової інфраструктури [18, с. 23]. Комунікація влади з громадянами у таких моделях стає безперервним, багаторівневим процесом, де інформація не лише передається, а й адаптується під потреби, життєві ситуації та очікування людей [20, с. 16].

Україна рухається у руслі цих підходів, але має унікальну ситуацію: цифрова трансформація відбувається в умовах війни, що робить її не лише модернізаційним процесом, а й інструментом виживання [28, с. 4]. Модель «держави-асістента», реалізована у застосунку «Дія», значною мірою відображає філософію європейських цифрових сервісів – єдиний вхід, проактивність, інтегрованість, фізична та юридична значущість цифрових документів [16, с. 2]. Багато рішень реалізовано швидше, ніж у значній частині країн ЄС: цифровий паспорт, електронні водійські права, автоматизовані сервіси для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), проактивні повідомлення тощо [15, с. 14]. Під час війни Україна стала одним із небагатьох прикладів цифрової стійкості: сервіси продовжували працювати під час блекаутів, кібератак та масштабних переміщень населення [49, с. 6]. Досвід швидкої реалізації систем еДопомога та еПідтримка розглядається міжнародними інституціями як приклад адаптивного цифрового врядування [63, с. 12].

У той самий час Україна має відповідати міжнародним стандартам цифрової комунікації, серед яких ключовими є вимоги GDPR щодо захисту персональних даних, регламент eIDAS 2.0 щодо електронної ідентифікації та довірчих послуг, вимоги WCAG щодо цифрової доступності, Common Alerting Protocol (CAP) у сфері кризових комунікацій, а також принципи відкритих даних та інтероперабельності, що лежать в основі європейської цифрової інфраструктури [18, с. 23]. Для України інтеграція в ці стандарти є не лише

технічною необхідністю, але й кроком до включення у єдиний цифровий ринок ЄС та підвищення рівня довіри до державних сервісів [20, с. 16].

Окрему увагу становлять виклики, з якими стикається Україна: фрагментованість реєстрів, недостатньо розвинена інтероперабельність, цифровий розрив серед частини населення та ризики, пов'язані з кібербезпекою [52, с. 8]. Проте, на відміну від багатьох країн ЄС, Україна демонструє значно більшу гнучкість у впровадженні цифрових рішень, а її інституції швидко адаптуються до стресових умов [53, с. 11]. Це створює підґрунтя для того, щоб після завершення війни Україна стала одним із ключових цифрових лідерів Європи – країною, яка не просто перейняла європейські стандарти, а й розширила їх практичний вимір, інтегрувавши їх у складні кризові реалії [60, с. 9].

2.4. Інституційні можливості та бар'єри цифрової взаємодії в Україні

Цифрова взаємодія органів влади й громадськості в Україні формується в унікальних умовах, поєднуючи стратегічну трансформацію, технологічний прорив і постійний тиск зовнішніх загроз [28, с. 4]. На відміну від європейських країн, де цифровізація є плановим процесом, в Україні вона стала життєвою необхідністю та відповіддю на виклики війни [49, с. 6]. Це створило парадоксальну, але ефективну модель: держава розвиває цифрові сервіси швидше, ніж інституційно «встигає» оновлювати класичні управлінські структури. Саме тому аналіз можливостей та бар'єрів цифрової взаємодії набуває ключового значення для розуміння сучасної моделі українського врядування.

Однією з провідних інституційних можливостей є формування цілісної цифрової екосистеми, ініційованої Міністерством цифрової трансформації [16, с. 2]. Стратегія цифрової держави, включно з розвитком порталу та застосунку «Дія», визначила нові правила взаємодії між державою

та громадянами [15, с. 14]. Цифрові технології стали не «додатком» до бюрократичних процедур, а базовим інструментом їх заміщення. Екосистема побудована на сервісній моделі «держава для людини», де пріоритетними є зручність, швидкість і доступність [63, с. 12]. У цьому контексті цифрові сервіси не просто спрощують процедури – вони змінюють саму поведінкову логіку громадян, формуючи очікування прозорості, оперативності та проактивності у всіх сферах публічного управління [60, с. 9].

Розвиток централізованих державних платформ створив значні можливості для інституційної модернізації. Єдиний цифровий вхід до послуг, інтегровані реєстри, системи е-ідентифікації, онлайн-документи та електронні підписи заклали основу для переходу від фрагментованого управління до комплексної цифрової інфраструктури [15, с. 12]. Успіх таких рішень, як «Дія», «єДопомога», «е-Підтримка», ProZorro та е-взаємодія з реєстрами, довів здатність держави розгортати масштабні цифрові сервіси у надкороткі строки [16, с. 8]. Це стало можливим завдяки синергії сильної політичної волі, високої мобільності українського ІТ-сектору та готовності громадян швидко адаптуватися до нових форматів [63, с. 10].

Попри значні можливості, цифрова взаємодія залишається обмеженою низкою інституційних бар'єрів. Центральною проблемою є фрагментованість державних інформаційних систем: багато відомств продовжують працювати з різними реєстрами, які технічно або юридично не інтегровані між собою [49, с. 5]. Це ускладнює реалізацію принципу «Потрібно лише один раз», змушуючи громадян дублювати інформацію в різних органах влади. Відсутність повної інтероперабельності знижує швидкість обміну даними, створює ризики суперечливих записів та обмежує потенціал для автоматизації послуг [28, с. 9]. Цей бар'єр вимагає системної роботи над інтеграцією реєстрів та створення єдиного стандарту взаємодії, подібного до естонської моделі X-Road [58, с. 3].

Важливим бар’єром залишається цифровий розрив – нерівність доступу до інтернету, техніки та цифрових навичок. Значна частина літнього населення, а також громадяни у сільській місцевості стикаються з труднощами при використанні електронних сервісів [22, с. 74]. Попри швидку адаптацію молоді та активної частини суспільства, нерівність у цифрових компетенціях уповільнює повний перехід до електронної взаємодії [33, с. 41]. Для багатьох громадян паперовий документ залишається символом надійності, а цифровий підпис викликає недовіру. Часто це пов’язано не з реальними ризиками, а з недостатнім розумінням того, як працюють цифрові інструменти й які гарантії безпеки вони передбачають [34, с. 56].

Ще одним суттєвим бар’єром є кадровий дефіцит у державних установах. Висококваліфіковані ІТ-фахівці частіше працюють у приватному секторі, оскільки державна служба не може конкурувати з ринком за рівнем заробітної плати [52, с. 18]. Це створює ситуацію, коли держава впроваджує цифрові рішення за допомогою зовнішніх партнерів, але спроможність підтримувати, оновлювати та інтегрувати сервіси власними силами залишається обмеженою. Без інституційного зміцнення кадрового потенціалу значна частина досягнень може бути нестійкою, особливо в довгостроковій перспективі [61, с. 22].

Окремий блок бар’єрів пов’язаний із безпекою. Україна стала однією з найбільш атакованих країн у світі: цифрові сервіси, державні реєстри та критична інфраструктура постійно зазнають кібератак [40, с. 3]. Війна продемонструвала, що інформаційна безпека та функціонування цифрової держави є елементами національної оборони [11, с. 5]. Це висуває високі вимоги до захисту даних, резервного копіювання, хмарних рішень та перенесення інфраструктури. Попри значні успіхи, ризики залишаються високими, а законодавча база ще потребує повної адаптації до європейських стандартів eIDAS та GDPR [23, с. 14].

Водночас цифрові технології суттєво змінили природу взаємодії між владою та громадянами. Відбулася трансформація від моделі «монологу влади» до моделі постійного діалогу, що робить публічне управління більш відкритим [1, с. 37]. Соціальні мережі та цифрові канали дозволяють владі не лише інформувати, а й отримувати миттєвий зворотний зв'язок [5, с. 9]. Громадяни стали активними учасниками, а не пасивними отримувачами інформації. Це формує новий тип відповідальності, коли держава вимушена враховувати реакції суспільства у реальному часі [3, с. 22]. У таких умовах довіра стає не декларацією, а результатом щоденної якості цифрової взаємодії [4, с. 111].

У порівнянні з країнами ЄС Україна демонструє здатність до швидкого впровадження інновацій, що робить її конкурентною на європейському цифровому просторі. Якщо в ЄС на розгортання великих цифрових систем потрібні роки, то в Україні аналогічні рішення запускаються у строки від кількох тижнів до кількох місяців [63, с. 6]. Проте головною різницею є рівень системності: у ЄС цифровізація базується на стабільній інфраструктурі, високій інтероперабельності та законодавчих стандартах (eIDAS, GDPR, European Interoperability Framework), тоді як Україна часто рухається шляхом «швидких проривів», що потребує подальшої інституціоналізації [28, с. 11]. Європейські країни будують цифрові екосистеми на основі довгострокових стратегій, а Україна – на основі адаптивних рішень, спричинених викликами війни та необхідністю оперативного реагування [15, с. 14].

Для того щоб зміцнити цифрову взаємодію в майбутньому, Україні потрібні не лише технології, а комплексні інституційні зміни: повна інтеграція державних реєстрів, що відповідає європейському принципу інтероперабельності [49, с. 7]; розширення цифрової грамотності населення та подолання цифрового розриву [22, с. 75]; збільшення інвестицій у кібербезпеку в умовах постійних зовнішніх загроз [40, с. 4]; підвищення кадрового потенціалу державних органів, здатних підтримувати та розвивати цифрові системи на національному рівні [52, с. 19]; а також адаптація

законодавства до стандартів ЄС – зокрема GDPR, eIDAS 2.0 та вимог щодо цифрової доступності (WCAG) [23, с. 16].

Лише за умови комплексної модернізації – технічної, правової та кадрової – цифрова держава зможе перетворитися з набору інновацій на сталу систему врядування, що забезпечує високу довіру, ефективність та стійкість у довгостроковій перспективі [1, с. 39]. Україна вже продемонструвала потенціал швидкого розвитку, але наступним етапом має стати інституційне закріплення досягнень і повна відповідність європейським стандартам цифрової державності [16, с. 9].

Аналіз сучасних цифрових інструментів державних комунікацій доводить, що цифровізація публічного управління стала ключовим чинником трансформації взаємодії між владою та громадськістю. Використання електронних сервісів, онлайн-платформ, соціальних мереж і систем електронної демократії забезпечує значно ширший доступ громадян до інформації, підвищує прозорість діяльності державних інституцій та скорочує комунікаційні бар'єри [14; 15; 22]. Дослідження свідчать, що цифрові інструменти дозволяють оптимізувати процеси зворотного зв'язку, підвищують ефективність надання публічних послуг та сприяють формуванню сучасної моделі взаємодії «влада – громадянин» [19; 20; 27].

Важливим результатом опрацювання матеріалу є визначення того, що цифрові практики в державному управлінні мають не лише технологічний, але й соціальний характер. Вони змінюють комунікаційні очікування громадян, роблячи державу більш відкритою, гнучкою та орієнтованою на потреби суспільства. Як підкреслюють дослідники, широке впровадження цифрових сервісів сприяє зростанню довіри до публічної влади та створює підґрунтя для розвитку електронної демократії [3; 18; 24]. Разом із тим, виявлено і низку викликів, пов'язаних із питаннями інформаційної безпеки, кіберзагроз та репутаційних ризиків, що потребують комплексної уваги державних інституцій [16; 21; 34]. Таким чином, цифрові інструменти є не лише засобом

модернізації комунікаційних процесів, а й стратегічним ресурсом, здатним забезпечити якісно новий рівень взаємодії між державою та громадянами.

Узагальнення отриманих положень дозволяє стверджувати, що цифрові практики поступово трансформують саму логіку функціонування публічної влади. Вони сприяють переходу від ієрархічної моделі комунікації до мережевої, у якій громадяни виступають активними учасниками інформаційного обміну, а не пасивними отримувачами рішень. У цьому контексті соціальні мережі відіграють роль простору публічного діалогу, де формуються нові механізми співучасті, взаємного контролю та соціальної відповідальності. Відповідно, цифрові комунікації стають ключовим чинником розвитку довіри, легітимності та підзвітності влади, зумовлюючи потребу в оновленні управлінських підходів і формуванні культури стратегічного, прозорого та орієнтованого на громадян публічного врядування.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ПІДХОДІВ

3.1. Оцінка сучасного стану цифрової комунікації у вітчизняному публічному секторі

Сучасний стан цифрової комунікації у вітчизняному публічному секторі демонструє якісний прорив, спричинений як технологічною модернізацією державних сервісів, так і необхідністю швидкої адаптації до умов повномасштабної війни. За останні роки українські органи влади перейшли від фрагментарних, переважно формальних комунікацій до системного використання цифрових каналів, що забезпечують оперативність, прозорість і доступність інформації для громадян [14, с. 52]. Держава вперше за всю новітню історію отримала можливість говорити з суспільством не лише через традиційні ЗМІ, а напряму – через мобільні додатки, соціальні мережі та інтерактивні платформи. Така трансформація суттєво підвищила швидкість обміну інформацією, зменшила бюрократичні бар'єри та сформувала новий формат державної присутності в цифровому просторі [30, с. 5].

Повномасштабна війна стала каталізатором радикальних змін у цифрових комунікаціях держави, перетворивши їх із допоміжного інструмента на критично важливу інфраструктуру. У перші ж місяці вторгнення цифрові канали стали основним способом інформування громадян про загрози, рішення уряду, гуманітарні програми, логістику евакуації, правила безпеки та міжнародну підтримку [12, с. 67]. Платформи на кшталт «Дія», офіційні Telegram-канали центральних органів влади, сторінки Президента, Генштабу, ДСНС та інших інституцій виконували роль «цифрових укріплень», які давали людям орієнтири, зберігали інформаційну стабільність і протидіяли паніці [3, с. 41]. Саме війна показала, що швидкість

реакції, прозорість і регулярність цифрових повідомлень є не додатковою опцією, а питанням національної безпеки [10, с. 8].

Однією з defining-рис сучасної української цифрової комунікації є її оперативність та багатоканальність. Державні інституції навчилися публікувати інформацію в режимі реального часу, використовуючи одразу кілька площадок: Telegram для термінових сповіщень, Facebook – для розгорнутих пояснень і звітів, Instagram – для візуального контенту, YouTube – для офіційних брифінгів, X (Twitter) – для міжнародної аудиторії [26, с. 19]. Важливою сильною стороною є й адаптивність контенту, що проявляється у переході від бюрократичної мови до лаконічних, зрозумілих повідомлень. Державні органи почали активно використовувати інфографіку, короткі відео, прості пояснення складних рішень і навіть сучасні форми сторітелінгу. Усе це підвищує доступність державної інформації та сприяє формуванню позитивного іміджу влади як сучасної, відкритої та професійної [44, с. 33].

Важливу роль у формуванні нового стандарту цифрової комунікації відіграють окремі державні інституції, які стали своєрідними «точками довіри» для громадян. Передусім це Офіс Президента, чиї відеозвернення, публікації та повідомлення задають загальний ритм інформаційного поля та демонструють новий формат лідерства – відкритого, людяного й водночас відповідального [52, с. 14]. ДСНС України стала прикладом оперативної кризової комунікації, регулярно повідомляючи про наслідки атак, правила безпеки, рекомендації для населення [35, с. 22]. Генеральний штаб та Сухопутні війська працюють у форматі інформування, який поєднує офіційність із чіткістю та дисципліною. Їхні канали стали уособленням стабільності й достовірності [9, с. 6]. Активна комунікація Президента, що нерідко ведеться з польових умов – потяга, авто, укриття – створює ефект присутності та посилює відчуття спільності між владою та громадянами [54, с. 3]. Така персоналізація влади суттєво змінила сприйняття офіційних структур, наблизивши їх до людей і сформувавши нову модель довірливої взаємодії.

Попри суттєвий прогрес, цифрова комунікація українських державних інституцій все ще стикається з низкою системних викликів. Найпомітніша проблема – нерівномірність якості комунікації між різними органами влади. Частина установ демонструє сучасний, професійний підхід, тоді як інші залишаються на рівні формальних пресрелізів, малочитабельних текстів і повільних реакцій на події [46, с. 88]. Нерідко комунікація відрізняється стилістично: деякі інституції використовують просту мову та візуальні формати, інші зберігають надмірну офіційність і складні конструкції, що ускладнює сприйняття [18, с. 24]. Проблемою залишається також обмежена швидкість реакції в окремих сферах, що під час війни може призводити до плутанини, поширення фейків і втрати довіри [41, с. 17]. Громадяни очікують, що держава інформуватиме одразу, але не всі інституції мають ресурси або компетенції для миттєвого оновлення даних.

Суттєвим викликом для сучасної цифрової комунікації публічного сектору є постійний тиск інформаційних атак, поширення фейків і маніпуляцій, які особливо активізуються в умовах війни. Російські інформаційні операції системно спрямовані на підрив довіри до українських інституцій, дискредитацію керівництва держави, створення панічних настроїв та розкол у суспільстві [6, с. 11]. Соціальні мережі, які одночасно є головним каналом державної комунікації, стають також полем бою – із бот-мережами, анонімними вкидами, фейковими «інсайдами» та емоційними провокаціями [33, с. 73]. У цих умовах навіть незначна затримка з боку офіційних джерел може призвести до масштабного поширення недостовірної інформації, яка завдає іміджевих втрат державним інституціям [20, с. 28].

Додатковою проблемою є низький рівень цифрової та медіаграмотності частини населення, що робить аудиторію вразливою до маніпулятивного контенту. Люди нерідко плутають офіційні та неофіційні джерела, неправильно трактують термінологію або поширюють неперевірені повідомлення, не усвідомлюючи наслідків [17, с. 44]. Це створює паралельний «неконтрольований інформаційний потік», який держава змушена постійно

коригувати. У такій ситуації важливо формувати культуру критичного мислення та довіри до офіційних каналів, але для цього необхідна системна політика цифрової освіти, яку наразі лише поступово розвивають завдяки «Дія.Освіта» та іншим платформам [36, с. 5].

Ще однією суттєвою проблемою сучасної цифрової комунікації є недостатній рівень міжвідомчої координації, що призводить до появи так званого «множинного голосу» держави. У практиці нерідко трапляються випадки, коли різні органи влади публікують взаємно суперечливу інформацію, повідомляють про події в різний час або використовують різні трактування одного й того ж рішення [48, с. 29]. Особливо це помітно під час кризових ситуацій, коли громадськість очікує єдиної позиції та чітких інструкцій, а не інформаційного шуму [13, с. 72]. Відсутність узгодженості послаблює імідж державних інституцій, створює підґрунтя для маніпуляцій та спотворень, а іноді навіть дискредитує важливі державні ініціативи.

Міжвідомча несинхронізація також призводить до неефективного використання ресурсів: різні структури дублюють роботу одна одної, продукують зайву кількість контенту або, навпаки, затримують важливі повідомлення через довгий ланцюг погоджень [11, с. 18]. Такий підхід перешкоджає формуванню цілісного інформаційного поля й ускладнює сприйняття державної комунікації громадянами. У сучасних умовах, особливо в період війни, державі необхідна не просто координація, а повноцінна єдина комунікаційна екосистема, де всі повідомлення синхронізовані, мають узгоджену тональність, базуються на спільних даних та стандартах [25, с. 3]. Це дозволить уникати інформаційних суперечностей, прискорить реагування на події та зміцнить довіру до державних органів як до єдиного, злагодженого механізму.

Хоча Україна демонструє високі темпи цифрової трансформації, важливою проблемою залишається цифровий розрив – нерівномірний доступ громадян до цифрових інструментів і платформ. Частина населення, особливо люди старшого віку, мешканці віддалених громад або соціально вразливих

груп, не мають достатніх цифрових навичок або технічних можливостей для повноцінної взаємодії з державою онлайн [21, с. 61]. Різний рівень доступу до інтернету, нестабільність електропостачання під час воєнних атак, відсутність гаджетів або невміння користуватися сервісами створюють інформаційну нерівність, у якій значна частина державних повідомлень, послуг та інструкцій може просто не доходити до всіх громадян [38, с. 14].

Ця проблема посилюється тим, що держава активно й швидко переводить процеси в онлайн – від адміністративних послуг до повідомлень про безпеку, гуманітарні виплати й нові правила мобілізації. Для більшості це зручно і природно, але для тієї частини населення, яка «випадає» з цифрового простору, така трансформація може сприяти відчуттю віддаленості від державних процесів, нерозумінню рішень влади та навіть підвищенню рівня недовіри [32, с. 57]. У цих умовах важливо забезпечувати альтернативні канали інформування, а також активно розвивати програми цифрової інклюзії – навчання, волонтерські консультації, офлайн-центри підтримки, мобільні сервіси [19, с. 8].

Цифровий розрив не лише соціальна, але й іміджева проблема, адже здатність держави ефективно комунікувати має охоплювати всіх громадян, без виключень. Повноцінна цифрова взаємодія – це не лише технологія, а рівність доступу до інформації, що визначає рівень демократичності та інклюзивності держави [40, с. 23].

Ще однією вагомою проблемою цифрової комунікації в публічному секторі є недостатня професіоналізація комунікаційних команд. Попри позитивні приклади роботи окремих інституцій, система державних комунікацій загалом досі характеризується нерівномірністю рівня підготовки фахівців, відсутністю стандартизованих вимог до компетенцій та слабкою інституціоналізацією професії «державний комунікатор» [24, с. 11]. У багатьох органах влади комунікаційні функції виконують співробітники, для яких це не основна спеціалізація. Це призводить до помилок у формулюваннях, запізнілих реакцій, неправильної тональності подачі або

невдалого кризового реагування – що, у свою чергу, має прямий вплив на імідж державної інституції [7, с. 95].

Професійні комунікатори в державному секторі повинні володіти навичками медіаменеджменту, кризових комунікацій, візуального дизайну, роботи з AI-аналітикою, соціальними мережами, створення контенту, управління інформаційними ризиками та роботи з аудиторіями [28, с. 68]. Натомість нині навчання як для нових співробітників, так і для діючих держслужбовців носить епізодичний характер і часто обмежується формальними курсами [50, с. 6]. Потребує посилення й внутрішня комунікація між відомствами – без єдиних стандартів, регулярних тренінгів та практичних симуляцій кризових ситуацій неможливо побудувати ефективну державну комунікаційну систему [16, с. 37].

Підвищення професійного рівня комунікаційних команд має стати одним із ключових державних пріоритетів, оскільки в цифрову епоху кожне повідомлення, кожен пост, кожен відеоролик – це елемент іміджу держави. Без системного розвитку компетентностей органи влади не зможуть відповідати очікуванням громадян, підтримувати довіру та діяти ефективно в умовах інформаційних загроз [28, с. 69].

Сучасний стан цифрових комунікацій у публічному секторі України демонструє важливу, але досі не до кінця реалізовану потребу – створення єдиної, узгодженої національної стратегії цифрової комунікації влади. Попри наявні успіхи, українські державні інституції нерідко працюють фрагментовано: кожен орган формує власний стиль, тональність, стандарти та підходи, що призводить до інформаційної неоднорідності та втрати цілісності іміджу держави в цифровому просторі [48, с. 31]. Це особливо відчутно під час кризових ситуацій, коли відсутність координації між міністерствами, обласними адміністраціями, держслужбами та ОТГ може створити суперечливі меседжі або затримки в інформуванні [25, с. 4].

Єдина державна комунікаційна стратегія має включати стандарти візуальної ідентичності, tone of voice, алгоритми кризового реагування, єдиний порядок погодження інформації, правила роботи з AI-інструментами, вимоги до ведення сторінок у соціальних мережах, принципи взаємодії з лідерами думок, медіа та громадськістю [11, с. 20]. Це дозволить забезпечити послідовність і чіткість державного голосу, синхронізувати діяльність усіх інституцій та формувати у громадян відчуття надійності, компетентності та єдності влади [36, с. 6].

Крім того, створення таких стандартів дозволить значно ефективніше боротися з дезінформацією. Коли всі органи влади використовують однакові принципи та модель подачі інформації, громадянам простіше відрізняти правдиві повідомлення від фейкових [13, с. 75]. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню довіри до інституцій та формуванню стійкої інформаційної екосистеми, де державна комунікація не просто реагує на події, а системно та проактивно формує порядок денний [17, с. 46].

Оцінюючи сучасний стан цифрової комунікації у вітчизняному публічному секторі, стає очевидним, що одним із ключових бар'єрів залишається недостатній рівень професійної підготовки та цифрових навичок державних службовців. Попри загальне прагнення до модернізації, кадрова система державної служби здебільшого сформована за старими підходами, де комунікація сприймалася як другорядна функція або суто технічний процес, а не як стратегічний інструмент управління [24, с. 13]. У результаті багато установ демонструють низьку якість контенту, відсутність сучасних форматів, несвоєчасні реакції на події та нерозуміння того, як працюють алгоритми соціальних мереж і цифрова поведінка аудиторій [7, с. 98].

У сучасних умовах комунікація вимагає від державних службовців компетенцій, характерних для сфери digital-маркетингу, кризового PR, аналітики даних, поведінкових комунікацій, кібербезпеки та роботи з алгоритмами платформ. Проте значна частина працівників державного сектору таких навичок не має [12, с. 41]. Навіть на рівні центральних органів

влади нерідко бракує спеціалістів, які здатні створювати мультимедійний контент, працювати з воронками донесення інформації, налаштовувати таргетинг, реалізовувати системну SMM-стратегію або проводити digital-моніторинг [53, с. 114]. Це призводить до того, що держава часто програє темп приватному сектору, а головні комунікаційні зусилля концентруються на особистостях (як-от Президент), а не на інституціях [40, с. 29].

Тому одним із ключових напрямів розвитку є професіоналізація комунікаційних підрозділів у публічному секторі: створення посади Chief Communications Officer (CCO) на рівні міністерств та облдержадміністрацій; регулярні програми підвищення кваліфікації; сертифікація з цифрових компетентностей; створення міжвідомчого центру цифрової комунікації; впровадження елементів KPI та аналітики ефективності комунікації [9, с. 56]. Без підготовлених кадрів жодна цифрова стратегія не буде працювати належним чином, а державні інституції так і залишатимуться «повільними комунікаторами» у світі, де швидкість інформації визначає ступінь довіри [44, с. 87].

Ще одним фундаментальним викликом для цифрової комунікації в публічному секторі є фрагментованість державних цифрових систем та слабка міжвідомча інтеграція, що ускладнює ефективну взаємодію як між органами влади, так і між державою та громадянами [20, с. 15]. Попри наявність потужних платформ – таких як «Дія», ProZorro, «Е-Здоров'я», «Е-Черга» або відкриті реєстри – багато структур залишаються відокремленими одна від одної, використовуючи застарілі інформаційні системи, які не підтримують автоматичний обмін даними [34, с. 53]. У результаті громадянин нерідко отримує суперечливу інформацію в різних каналах, а комунікація держави виглядає непослідовною та розірваною [16, с. 18].

Надмірна кількість непоєднаних сервісів створює ситуацію, коли навіть цифрові канали не завжди забезпечують обіцяної прозорості та зручності. Громадяни змушені дублювати інформацію, подавати однакові документи в різні установи, а комунікаційні повідомлення різних органів можуть

конфліктувати між собою [27, с. 39]. Це підриває довіру та формує враження хаотичності цифрової політики, особливо під час криз, коли швидкість і злагодженість інформування є критичними [50, с. 24].

Для вирішення цієї проблеми необхідним є перехід до моделі інтегрованої цифрової взаємодії, яка використовується в країнах ЄС: стандарти інтероперабельності, єдиний державний API, пов'язана реєстрова інфраструктура, спільні комунікаційні протоколи [21, с. 33]. Це дозволить усунути інформаційні «розриви», забезпечити послідовність офіційних повідомлень та створити умови, коли кожне відомство є частиною єдиної цифрової екосистеми, а не ізольованим «інформаційним острівцем» [56, с. 102]. Злагоджена міжвідомча взаємодія – ключ до того, щоб державні комунікації стали не просто швидкими, а структурно цілісними та професійними [13, с. 18].

Попри значні успіхи України у цифровізації, однією з найбільш відчутних проблем залишається цифрова нерівність, яка створює суттєві бар'єри для ефективної комунікації між владою та громадянами [45, с. 61]. Частина населення – насамперед люди старшого віку, мешканці віддалених сільських територій, соціально вразливі групи – не мають достатнього рівня цифрових навичок або стабільного доступу до високошвидкісного інтернету [8, с. 7]. Для них цифрові сервіси, які покликані спрощувати життя, можуть навпаки ускладнювати отримання базових адміністративних послуг. Це створює комунікаційний розрив, коли держава активно транслює інформацію через цифрові канали, але частина суспільства фактично залишається поза ними [29, с. 49].

Проблема доступності також охоплює людей з інвалідністю, для яких цифрові сервіси не завжди адаптовані відповідно до міжнародних стандартів (WCAG 2.1) [62, с. 14]. Навіть прогресивні платформи іноді не забезпечують належної підтримки для людей із порушеннями зору, слуху або моторики, що суперечить принципу інклюзивності державного управління [31, с. 27].

У кризових ситуаціях, коли інформація має бути доступною негайно та для всіх, така нерівність може мати критично негативні наслідки [47, с. 36].

Уряд уже робить кроки до подолання цифрового розриву – розвиток мережі «Дія.Центрів», запуск освітніх курсів із цифрової грамотності, інтеграція мобільних сервісів [17, с. 11]. Проте для реального розв'язання проблеми потрібний комплексний державний підхід, що включає інфраструктурний розвиток, адаптацію сервісів під усі групи користувачів, а також постійні програми підвищення цифрових компетентностей [38, с. 58]. Без цього цифрова комунікація, якою б сучасною вона не була, ризикує залишатися ефективною лише для частини громадян, поглиблюючи соціальну нерівність та знижуючи загальний рівень довіри до держави [52, с. 41].

Одним із найбільш системних викликів для України залишається фрагментованість державної цифрової комунікації, коли різні органи влади діють у власних інформаційних «екосистемах», використовуючи різні стилі, формати, частоту оновлень та навіть суперечливі повідомлення [11, с. 22]. Відсутність єдиних стандартів цифрової комунікації призводить до того, що громадяни отримують неоднорідний інформаційний продукт: десь комунікація швидка і проактивна, десь застаріла і бюрократична, а інколи – взагалі відсутня [44, с. 57]. У воєнний час така розбалансованість може перерости в інформаційний хаос, коли офіційні повідомлення плутаються з напівофіційними коментарями, а громадськість не розуміє, якому джерелу довіряти [28, с. 13].

Наведена проблема особливо помітна у кризових ситуаціях, коли потрібні чіткі, узгоджені та оперативні меседжі. В окремих випадках різні державні установи можуть давати різні трактування одного й того самого рішення, що негативно впливає на довіру та породжує підозру щодо непрофесійності або неузгодженості між відомствами [32, с. 39]. Це також створює додаткове навантаження на комунікаційні служби, які змушені пояснювати та виправляти вже опубліковану інформацію [12, с. 25].

Корінь проблеми полягає у відсутності уніфікованої цифрової комунікаційної політики, яка б встановлювала стандарти: tone of voice, формат доведення інформації, правила кризової комунікації, механізми синхронізації між міністерствами та службами [53, с. 17]. Вирішення цієї проблеми передбачає створення централізованого органу або координаційної структури, що відповідатиме за якість цифрових комунікацій на рівні всієї держави [19, с. 9]. Лише такий підхід дозволить сформувати єдиний голос влади, забезпечити передбачуваність інформаційних потоків та побудувати стабільну довіру громадян до державних інституцій [6, с. 30].

Суттєвим бар'єром для розвитку ефективної цифрової комунікації в Україні залишається дефіцит цифрових компетентностей серед державних службовців, що проявляється як у технічних навичках, так і в розумінні сучасної комунікаційної логіки [37, с. 42]. Частина співробітників, особливо на місцевому рівні, не володіє інструментами роботи з цифровими платформами, не вміє аналізувати дані соціальних мереж, створювати адаптивний контент або управляти цифровою репутацією установи [23, с. 16]. Це призводить до нерівномірності якості комунікації: одні установи демонструють сучасні підходи, інші – оприлюднюють застарілі пресрелізи, інколи копії офіційних документів [49, с. 55].

Особливо критичною є відсутність компетенцій у сфері ризик-менеджменту та цифрової безпеки, що підвищує вразливість державних сторінок до хакерських атак, шахрайських схем або зовнішніх інформаційних впливів [41, с. 73]. У воєнних умовах така вразливість має стратегічний вимір, оскільки невчасне реагування на фейки або взлом сторінки може перерости у масштабну кризу довіри [15, с. 12].

Водночас відсутність системної державної програми з розвитку медіаграмотності та цифрової освіти для держслужбовців призводить до того, що переважна частина навичок формується ситуативно, через власний досвід або внутрішні ініціативи окремих керівників [30, с. 28]. Це унеможливлює створення єдиної комунікаційної культури. Для подолання цього бар'єра

необхідні комплексні освітні програми, інтегровані курси цифрової грамотності, навчання кризовим комунікаціям, а також стандарти обов'язкової сертифікації цифрових навичок державних комунікаційників [58, с. 50]. Лише системний розвиток компетентностей може забезпечити якісний перехід від традиційного бюрократичного підходу до сучасної цифрової комунікації держави [24, с. 33].

Однією з ключових проблем сучасної цифрової комунікації українського публічного сектору є фрагментація каналів та відсутність єдиної стандартизації [11, с. 22]. Державні установи часто працюють у власному комунікаційному стилі, без узгоджених правил щодо тону повідомлень, оформлення візуальних матеріалів, форматів подання інформації чи алгоритмів реагування на кризові ситуації [53, с. 17]. У результаті громадяни отримують різнорідні повідомлення, які можуть бути суперечливими за змістом, стилем або подачею [44, с. 57]. Це створює ризик непорозумінь, підриву довіри та загальної «комунікаційної втоми» через інформаційний шум [32, с. 39].

Також поширеним явищем є дублювання функцій і контенту, коли різні органи влади публікують однакові повідомлення без узгодження, або навпаки – мовчать тоді, коли очікується узгоджена спільна позиція [12, с. 25]. У воєнний час така роз'єднаність може мати критичні наслідки: від панічних настроїв до втрати контролю над інформаційним полем у конкретних регіонах чи секторах [28, с. 13]. Найбільш показовими є ситуації, коли місцева влада, центральні органи і силові структури дають різні коментарі щодо однієї й тієї ж події – це підриває впевненість громадян у компетентності владних інституцій [19, с. 9].

Відсутність стандартів також впливає на візуальний імідж державних інституцій. У той час, коли успішні європейські держави активно впроваджують єдині системи державного брендбуку (шрифти, кольори, логіка верстки, єдині шаблони повідомлень), в Україні спостерігається стилістичний

хаос: від надмірно формальних пресрелізів до надто емоційних постів, не узгоджених із загальною стратегією державної комунікації [6, с. 30].

Для подолання цього виклику необхідно створити єдині державні стандарти цифрових комунікацій, аналогічні до підходів Данії чи Естонії, які включатимуть: уніфіковані шаблони повідомлень, чіткі інструкції щодо кризових комунікацій, візуальний стиль для всіх органів влади, правила взаємодії між центральними та місцевими установами [53, с. 17]. Така стандартизація не лише підвищить якість комунікації, але й сприятиме формуванню цілісного, впізнаваного цифрового іміджу держави [32, с. 39].

Ще однією суттєвою проблемою цифрової комунікації у публічному секторі України залишається дефіцит кваліфікованих комунікаційників, здатних працювати на сучасному рівні вимог [37, с. 42]. У багатьох державних установах комунікаційні відділи формувалися за старими підходами, орієнтованими на пресрелізи, офіційні звернення та традиційні медіа [23, с. 16]. Проте цифрова доба потребує зовсім інших компетенцій: стратегічного мислення, роботи з аналітикою поведінки аудиторій, розуміння алгоритмів соціальних мереж, уміння створювати мультимедійний контент, реагувати в режимі реального часу та будувати довготривалі цифрові комунікаційні кампанії [58, с. 50].

Людський фактор відіграє вирішальну роль: неправильне формулювання повідомлення, несвоєчасна реакція або невдала емоційна подача можуть призвести до кризи довіри, масштабування негативу та поширення фейків [32, с. 39]. Не кожен державний службовець має навички кризових комунікацій, і далеко не всі розуміють специфіку соціальних мереж, де контент може розлетітися за лічені хвилини – як позитивний, так і негативний [53, с. 17]. Особливо це проявляється під час війни, коли кожне повідомлення може мати інформаційні або навіть безпекові наслідки [28, с. 13].

Проблемою є й кадрова плинність: низькі заробітні плати в державному секторі відштовхують спеціалістів з digital-комунікацій, які на ринку приватних компаній отримують у кілька разів більше [37, с. 42]. У результаті держава часто програє конкуренцію за таланти, а комунікаційна якість залежить від ентузіазму окремих працівників, а не від системної кадрової політики [23, с. 16].

Розв'язання цього питання потребує інституційного підходу – створення державної програми підготовки digital-комунікаційників, впровадження єдиних компетентнісних стандартів, кар'єрних стимулів і справедливої оплати праці. Досвід європейських держав показує, що професійні державні комунікації – це не витрати, а інвестиція у довіру громадян і стійкість демократичних інститутів [6, с. 30].

Одним із найпомітніших бар'єрів сучасної цифрової комунікації в Україні залишається цифрова нерівність, що суттєво впливає на ефективність взаємодії держави та громадян [19, с. 9]. Хоча Україна демонструє одні з найвищих темпів цифровізації у Європі, доступ до якісного інтернету, цифрових пристроїв та базових цифрових навичок залишається нерівномірним [44, с. 57]. Особливо гостро це відчувається серед людей старшого віку, мешканців сільської або прифронтової місцевості, внутрішньо переміщених осіб, а також громадян із низьким рівнем доходу [12, с. 25]. Для значної частини населення цифрові сервіси все ще сприймаються як складні, незрозумілі або такі, що потребують допомоги сторонніх – і ця обставина знижує довіру до електронної взаємодії з державою [32, с. 39].

Проблема ускладнюється тим, що за останні роки держава стрімко переводить сервіси в онлайн, а деякі процедури вже майже повністю втратили офлайн-альтернативи [11, с. 22]. Для цифрово вразливих груп це створює відчуття виключеності та інформаційного бар'єру, а іноді – й страху перед використанням цифрових інструментів [53, с. 17]. Попри освітні програми на кшталт «Дія.Цифрова освіта», загальний рівень цифрової грамотності залишається нерівним, що впливає на здатність громадян критично оцінювати

інформацію, уникати фейків та користуватися державними послугами без сторонньої допомоги [28, с. 13].

У контексті війни ця нерівність стає ще відчутнішою: зруйнована інфраструктура, нестабільний мобільний зв'язок, відсутність електроенергії або технічних засобів роблять цифрові сервіси недоступними у критичні моменти [19, с. 9]. Деякі громадяни вимушено повертаються до паперових процедур, оскільки не можуть підтвердити особу цифровими документами або скористатися онлайн-сервісами під час блекаутів [12, с. 25].

Подолання цифрової нерівності є стратегічним завданням держави. Воно потребує інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвитку програм безкоштовної цифрової освіти, розширення мережі публічних пунктів доступу до інтернету, а також створення простих, інклюзивних та зрозумілих цифрових сервісів [32, с. 39]. Лише за умов зменшення цього розриву цифрова держава зможе повноцінно реалізувати свій потенціал і забезпечити рівні можливості для всіх громадян [44, с. 57].

З огляду на численні можливості та водночас істотні бар'єри, сучасний стан цифрової комунікації у публічному секторі України демонструє потребу у цілісній, довгостроковій та науково обґрунтованій стратегії цифрової взаємодії держави з громадськістю [23, с. 16]. Окремі успішні рішення – «Дія», ProZorro, цифрові документи, державні чат-боти – створили позитивний імідж України як інноваційного лідера, однак ці ініціативи існують переважно у вигляді «цифрових островів», які ще не поєднані у єдину інтероперабельну систему на рівні всієї держави [11, с. 22]. Для подальшого розвитку необхідно сформувати комплексний підхід, що включатиме стандарти комунікацій, єдині технологічні вимоги, прозорі протоколи взаємодії та чіткі ролі відповідальних інституцій [28, с. 13].

Ключовим пріоритетом має стати посилення довіри громадян через стабільну, передбачувану та послідовну цифрову комунікацію. Довіра виникає не лише завдяки швидким сервісам, а й через прозорість рішень, відповідальність за повідомлення, чітку роботу офіційних каналів та здатність

оперативно реагувати на кризові ситуації [6, с. 30]. Створення ефективної цифрової екосистеми має передбачати також підвищення цифрової компетентності державних службовців, інвестування в кібербезпеку, розширення доступу до цифрових ресурсів та забезпечення інклюзивності для вразливих груп населення [37, с. 42].

Таким чином, якісна трансформація цифрової комунікації можлива лише за умови одночасного розвитку технологій, інституційної спроможності та культури взаємодії держави з громадянами [53, с. 17]. Сучасна Україна, маючи унікальний досвід цифровізації в умовах війни, здатна стати світовим прикладом ефективної, адаптивної та людиноцентричної моделі цифрового врядування [28, с. 13]. Однак для цього необхідно перейти від окремих інноваційних рішень до системної цифрової держави, де комунікація є не додатковим елементом, а фундаментом взаємної довіри між владою та суспільством [12, с. 25].

3.2. Рекомендації щодо підвищення прозорості та зворотного зв'язку за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій

Підвищення прозорості у публічному управлінні є ключовою умовою формування довіри громадян до держави, особливо в умовах війни, коли суспільство потребує швидкої, чесної та зрозумілої інформації [14, с. 21]. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) дозволяють забезпечити цей рівень відкритості значно ефективніше, ніж будь-коли раніше. Вони дають можливість оприлюднювати рішення, фінансові операції, хід реалізації державних програм, використання бюджетних коштів та інші важливі процеси так, щоб громадяни бачили не декларації, а реальну діяльність органів влади [25, с. 48]. Прозорість набуває нового виміру: це не формальні звіти раз на рік, а щоденна інформаційна відкритість, яка забезпечує постійний громадський контроль і зменшує ризики корупції [33, с. 62]. Для української реальності, де довіра до влади традиційно

була вразливою, такий підхід є не просто модернізацією, а трансформацією моделі взаємодії держави й суспільства [7, с. 11].

Одним із ключових інструментів забезпечення прозорості є систематичний розвиток платформ відкритих даних, які дозволяють громадянам, журналістам, аналітикам та бізнесу отримувати доступ до достовірної, структурованої та машиночитної інформації [52, с. 19]. Портали на кшталт *data.gov.ua*, *ProZorro* та *ProZorro.Продажі* вже довели свою ефективність, забезпечивши безпрецедентний рівень відкритості державних процесів – від публічних закупівель до фінансових операцій [11, с. 22]. Важливо, щоб держава не лише підтримувала ці платформи, а й розширювала їхній функціонал: додавала нові набори даних, забезпечувала регулярність оновлення, інтегрувала API та робила інтерфейс зручним навіть для непідготовлених користувачів [43, с. 50]. Це перетворює відкриті дані з технічного інструменту на механізм суспільного контролю, який дозволяє виявляти корупційні ризики, аналізувати ефективність роботи органів влади та сприяти прийняттю *informed*-рішень [29, с. 34]. В умовах війни, коли кожна державна дія має високу суспільну чутливість, значення відкритих даних лише зростає [4, с. 78].

Для підвищення прозорості та зміцнення довіри громадян держава має впроваджувати розгалужені системи багатоканального цифрового зворотного зв’язку, які дозволяють оперативно фіксувати, аналізувати й опрацьовувати звернення громадян [31, с. 66]. Йдеться не лише про традиційні платформи – електронні петиції, гарячі лінії чи онлайн-приймальні, – але і про сучасні інтегровані рішення: чат-боти у месенджерах, форми швидкого зворотного зв’язку на сайтах, інтерактивні панелі з результатами опрацювання звернень, можливість онлайн-голосування щодо локальних ініціатив [18, с. 27]. Такі інструменти дають змогу державним інституціям переходити від формального реагування до *data-driven* моделі роботи, де кожне звернення – це не лише індивідуальне питання, а елемент аналітики, що виявляє системні проблеми [37, с. 42]. Важливою рекомендацією є створення єдиної

національної платформи зворотного зв'язку, де в одному місці були б зібрані всі запити громадян, їхній статус, терміни виконання та відповідальні органи [23, с. 16]. Це дозволить не лише підвищити відповідальність чиновників, а й сформувати культуру прозорого управління, де кожна дія влади є публічною, відстежуваною та аргументованою [6, с. 30].

Наступним ключовим напрямом удосконалення є впровадження чітких стандартів цифрової комунікації, які визначають форму, зміст та стиль взаємодії органів влади з громадянами в онлайн-середовищі [8, с. 14]. Наразі в Україні комунікації різних відомств суттєво відрізняються: одні працюють оперативно, простою та зрозумілою мовою, інші все ще використовують бюрократичні формулювання, які ускладнюють сприйняття або створюють враження закритості [24, с. 33]. Запровадження обов'язкових стандартів – зокрема вимог до тональності комунікацій (*tone of voice*), оформлення контенту, структурованості повідомлень, якості інфографіки та критеріїв оперативності – дозволить створити єдиний комунікаційний простір держави [32, с. 40]. Це зробить взаємодію передбачуваною: громадяни чітко розумітимуть, що отримають швидку, зрозумілу та коректну інформацію, незалежно від установи. У свою чергу, стандарти сприятимуть формуванню цілісного іміджу влади як професійної, відкритої та відповідальної [13, с. 27].

Не менш важливою складовою є забезпечення цифрової доступності державних сервісів для всіх груп населення, включно з людьми старшого віку, людьми з інвалідністю, мешканцями віддалених населених пунктів та громадянами з низьким рівнем цифрової грамотності [55, с. 15]. У сучасному публічному управлінні прозорість неможлива без інклюзивності, оскільки інформація, яка недоступна частині населення, автоматично втрачає довіру і перестає бути суспільно значущою [16, с. 52]. Держава має забезпечити відповідність цифрових платформ стандартам WCAG 2.1, розвивати голосові інтерфейси, адаптивний дизайн, функції масштабування, прості сценарії навігації [30, с. 18]. Водночас необхідно розширювати програми навчання цифровим навичкам – зокрема інтегрувати курси на зразок «Дія.Освіта»,

організовувати локальні тренінги у громадах, бібліотеках, ЦНАПах [40, с. 11]. Такий підхід дозволить не лише підвищити цифрову спроможність населення, а й зробити комунікацію з владою по-справжньому рівною та справедливою, де кожен громадянин має змогу отримати інформацію й послуги незалежно від технічних чи фізичних обмежень [54, с. 23].

Ще одним ключовим напрямом удосконалення прозорості є активне впровадження аналітичних інструментів, штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації у процеси державної комунікації [42, с. 37]. Сучасні технології дозволяють не просто реагувати на звернення, а проактивно прогнозувати проблеми, визначати тенденції суспільних настроїв та оптимізувати роботу служб підтримки [9, с. 29]. Використання ШІ для автоматичного сортування звернень, визначення емоційного тону повідомлень, створення тематичних кластерів або пріоритизації критичних питань здатне суттєво скоротити час реагування та підвищити точність опрацювання запитів [20, с. 41]. Крім того, інтеграція алгоритмів аналізу соціальних мереж (*Social Listening*) дає можливість отримувати сигнал про загрози – фейки, панічні повідомлення, інформаційні атаки – ще до їхнього масштабного поширення [35, с. 49]. Важливо, щоб держава застосовувала ці технології прозоро: з поясненням алгоритмів, захистом персональних даних та чіткими етичними правилами [51, с. 38]. Це забезпечить баланс між ефективністю і довірою, створюючи сучасну модель цифрового врядування, яка працює швидко, точно і чесно щодо громадян.

Ще одним важливим напрямом удосконалення цифрової взаємодії між владою та громадськістю є розвиток проактивної комунікації, коли держава не чекає на звернення громадянина, а сама інформує його про важливі події, зміни, ризики чи доступні послуги [12, с. 44]. Успішний досвід мобільного застосунку «Дія» показав, що персоналізовані повідомлення – про оформлення документів, строки послуг, статус заявок чи можливості підтримки – значно підвищують ефективність взаємодії та рівень довіри [28, с. 30]. Розширення таких механізмів дозволить громадянам

відчувати, що держава піклується та діє на випередження [50, с. 13]. У перспективі це може включати автоматичне надання окремих соціальних виплат, рекомендації на основі життєвих подій, інформування про потенційні ризики (повітряні тривоги, надзвичайні ситуації, зміни у правилах) [17, с. 22]. Проактивна модель формує новий тип відносин – коли держава не контролює, а супроводжує, створюючи основу для довгострокової прозорої взаємодії [3, с. 15].

Для забезпечення прозорості та побудови ефективного діалогу з громадянами органам влади необхідно впроваджувати розвинуті аналітичні інструменти, що дозволяють оцінювати ефективність комунікацій у реальному часі [29, с. 36]. Йдеться не лише про базові метрики – охоплення, перегляди чи кількість коментарів, – а про комплексні системи моніторингу настроїв (*sentiment analysis*), аналіз частотності запитів, побудову діаграм потреб громади, відстеження реакцій на ключові рішення [41, с. 55]. Важливо, щоб такі системи були інтегрованими між собою, надавали єдину аналітичну картину та дозволяли ухвалювати управлінські рішення на основі даних, а не припущень [52, с. 47]. Окремо держава має розвивати механізми регулярного аудиту комунікацій – перевірок на відповідність стандартам, визначення проблемних ділянок, оцінки якості контенту та швидкості реагування [33, с. 22]. Це дасть можливість не тільки вимірювати успіх, а й планувати подальші кроки, вчасно виявляти ризики й підвищувати довіру громадян через прозоре, відповідальне та якісне інформування [57, с. 31].

Ще одним важливим напрямом удосконалення прозорості та зворотного зв’язку є створення системи публічної відповідальності за якість цифрової комунікації органів влади. Сьогодні громадяни часто не розуміють, хто саме відповідає за несвоєчасні відповіді, неправильну інформацію чи ігнорування звернень [14, с. 39]. У європейській практиці ефективним є підхід, за якого кожна установа має вимірювані показники комунікаційної діяльності: середній час відповіді, відсоток опрацьованих запитів, рівень задоволеності користувачів, кількість виправлених помилок [46, с. 24]. Запровадження таких

KPI в українському публічному секторі та їх регулярна публікація у відкритому доступі підвищить відповідальність чиновників та мотивуватиме розвивати цифрові сервіси [25, с. 28]. Додатково важливо створити централізовану систему моніторингу ефективності цифрової взаємодії, яка збирала б аналітику з порталу «Дія», соцмереж, електронних приймалень, чат-ботів та гарячих ліній [38, с. 19]. Такий підхід дозволить державі бачити реальну картину потреб громадян, оперативно виявляти слабкі місця й оцінювати ефективність впроваджених рішень у динаміці [60, с. 45].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що підвищення прозорості та зворотного зв'язку за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій є ключовою умовою формування сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на потреби громадян [7, с. 12]. Цифрові сервіси, відкриті дані, чіткі стандарти комунікації, інклюзивні рішення та багатоканальні системи зворотного зв'язку створюють цілісну інфраструктуру, яка дає змогу державі бути не лише ефективною, а й зрозумілою та передбачуваною [19, с. 33]. Впровадження цих рекомендацій дозволить вибудувати нову якість взаємин між владою та суспільством – взаємини, засновані на довірі, партнерстві та спільній відповідальності за майбутнє країни [63, с. 26].

3.3. Моделі участі громадян у прийнятті рішень через цифрові канали

Участь громадян у прийнятті рішень традиційно асоціювалася з офлайн-інструментами – громадськими слуханнями, зустрічами у форматі «круглих столів», локальними зборами чи консультаціями. Проте цифрова трансформація державного управління повністю змінила характер цієї взаємодії, відкривши для суспільства нові, технологічно оснащені механізми впливу [8, с. 14]. У сучасних умовах громадянин перестає бути пасивним спостерігачем і отримує реальний інструментарій для участі: від електронних

петицій та онлайн-голосувань до краудсорсингових платформ і цифрових громадських обговорень [21, с. 33]. Цифрові канали дозволяють долати бар'єри фізичної присутності, часу, доступності та інформаційної нерівності, роблячи участь можливою фактично для кожної людини, яка має смартфон чи комп'ютер [27, с. 48]. Особливо стрімко цей процес розвинувся в Україні під час війни, коли цифрові сервіси стали не лише середовищем взаємодії, а справжнім механізмом виживання держави та громад [39, с. 52]. Онлайн-платформи зробили участь громадян оперативною, масштабною та більш впливовою, а держава отримала можливість швидко вимірювати суспільні настрої, реагувати на запити та залучати людей до формування політики [44, с. 29].

У сучасній системі публічного управління цифрові канали стали ключовим інструментом залучення громадян до ухвалення рішень, перетворюючи традиційну модель представницької демократії на більш відкрите, інтерактивне та горизонтальне середовище участі [15, с. 11]. На відміну від минулих десятиліть, коли громадські слухання або звернення обмежували можливості впливу людей на політику, тепер цифрові платформи забезпечують швидкий, доступний і масовий спосіб долучення до важливих державних процесів [31, с. 35]. Особливо в умовах війни, коли фізичні форми участі ускладнені, саме онлайн-інструменти дозволяють громадянам зберігати вплив на рішення влади, контролювати її діяльність і відчувати себе частиною державотворення [53, с. 41]. Таким чином, цифрова участь стає невід'ємним елементом демократичного врядування, забезпечуючи баланс між владою та суспільством [62, с. 38].

Однією з ключових моделей участі громадян у прийнятті рішень є електронні консультації та громадські обговорення, які дозволяють органам влади отримувати якісний зворотний зв'язок до ухвалення нормативних актів або стратегічно важливих рішень [12, с. 27]. Онлайн-платформи, такі як Єдиний вебпортал електронних консультацій та інструменти на сайтах міністерств, надають можливість різним групам населення висловлювати

свою позицію незалежно від місця проживання чи соціального статусу [22, с. 19]. Цей формат демократизує процес ухвалення рішень, роблячи його прозорішим і більш підзвітним, адже влада отримує широкий спектр аргументованих оцінок, а не вибіркові думки [48, с. 56]. Для України така модель стала особливо актуальною під час війни, коли безпекові умови унеможливлюють офлайн-зустрічі, а питання політики потребують оперативного та фахового обговорення [61, с. 44].

Ще одним важливим елементом цифрової участі є електронні консультації та онлайн-обговорення, які дозволяють громадянам впливати на зміст нормативно-правових актів і рішень до їхнього ухвалення [34, с. 17]. В Україні функціонує Єдиний вебпортал громадських обговорень, через який громадяни можуть залишати пропозиції, надавати експертні коментарі та долучатися до аналізу альтернатив [16, с. 23]. У кризові періоди, зокрема після 2022 року, цей інструмент набув значної важливості, адже дозволив владі швидко отримувати реакцію суспільства на реформи, обмеження чи програми відновлення [45, с. 26]. Онлайн-консультації зменшують асиметрію інформації між владою та громадянами і надають відчуття суб'єктності, оскільки думка громадян враховується в режимі реального часу [59, с. 31]. Впровадження рекомендацій, наданих громадянами, зміцнює довіру й формує культуру партнерського управління [40, с. 20].

Ще одним важливим виміром цифрової демократії є розвиток інструментів інтерактивних консультацій та онлайн-обговорень, які дають змогу долучатися до формування державної політики на ранніх етапах її розробки [18, с. 34]. Такі формати – онлайн-слухання, віртуальні фокус-групи, коментарі до законопроєктів у цифрових середовищах, тематичні опитування – створюють модель партнерського управління, де громадяни впливають на зміст рішень ще до їхнього затвердження [55, с. 22]. У воєнний час така форма зворотного зв'язку стала особливо важливою, адже забезпечує швидку фіксацію потреб громад, адаптацію рішень до динамічної ситуації та підвищує довіру до державної політики [28, с. 30]. Таким чином, електронні

консультації є не просто технічним інструментом, а фундаментальним елементом суспільного діалогу та стійкої демократії [63, с. 26].

Подальше посилення прозорості передбачає створення інтегрованих систем громадського моніторингу, де громадяни можуть не лише подавати звернення, а й відстежувати повний життєвий цикл їх опрацювання: хто відповідальний, який етап виконання, строки та результати [10, с. 15]. Важливим компонентом є впровадження механізмів автоматичного інформування: push-сповіщень, SMS та email-повідомлень, що інформують про зміну статусу звернення або його завершення [32, с. 27]. Такий підхід ліквідовує інформаційну невизначеність – один із ключових чинників недовіри громадян до влади – та формує передбачувану, прозору й рівноправну взаємодію [51, с. 33]. Створення такої системи перетворює цифрове управління на партнерську модель, де громадянин є активним учасником процесу, а не пасивним спостерігачем [26, с. 18].

Таким чином, цифрові канали участі громадян у прийнятті рішень стають не просто інструментом комунікації, а ключовим елементом нової моделі демократичного врядування, у центрі якої – партнерство між державою та суспільством [14, с. 22]. Системне впровадження електронних петицій, платформ голосувань, консультативних механізмів, сервісів співтворення рішень і цифрових громадських бюджетів забезпечує реальний перехід від формальної взаємодії до дієвого залучення громадян у політико-адміністративні процеси [36, с. 44]. Такий підхід зміцнює довіру, підвищує якість управлінських рішень і робить державу більш адаптивною та чутливою до потреб людей [49, с. 31]. Український досвід часів війни переконливо демонструє, що цифрова участь здатна забезпечити стабільність, згуртованість і прозорість навіть у найскладніші періоди [57, с. 28]. Саме вона формує фундамент майбутньої післявоєнної відбудови, яка неможлива без широкого залучення суспільства й ефективного використання сучасних цифрових інструментів демократії [64, с. 37].

3.4. Пропозиції щодо впровадження стратегічних цифрових комунікацій в органах влади

Ефективність цифрової взаємодії між владою та громадськістю значною мірою залежить від наявності узгодженої стратегічної рамки, яка визначає цілі, інструменти та стандарти комунікації для всіх державних інституцій [18; 22]. На сьогодні комунікаційна політика різних органів влади залишається фрагментованою: міністерства, центральні органи, місцеві адміністрації нерідко працюють у різних стилях, дотримуються відмінних принципів інформування та використовують неоднакові формати подачі інформації [14; 33]. Це призводить до розмитості іміджу влади, інформаційного шуму та навіть недовіри, коли громадянин не отримує чіткої, узгодженої відповіді від державних структур. Саме тому одним з ключових напрямів удосконалення є розробка єдиної національної стратегії цифрових комунікацій, яка б інтегрувала сучасні стандарти, враховувала український досвід воєнного часу та передбачала довгострокове бачення розвитку цифрової взаємодії між державою та суспільством [12; 24].

Ефективне впровадження стратегічних цифрових комунікацій в органах влади неможливе без чіткої, уніфікованої та довгострокової системи планування, яка б охоплювала як загальнодержавний, так і локальний рівень [10; 15]. Необхідно сформувати єдину державну стратегію цифрових комунікацій, що включатиме спільні стандарти, єдиний стиль комунікації, узгоджені принципи реагування на кризи, вимоги до використання платформ, а також рекомендації щодо tone of voice для різних типів повідомлень [23]. Така стратегія має бути побудована на прогнозуванні суспільних настроїв, аналізі цифрової поведінки громадян, вивченні комунікаційних ризиків і міжнародного досвіду [8; 29]. Окрему увагу слід приділити календарю комунікацій, визначенню відповідальних осіб у кожному органі та чіткому розподілу функцій між інституціями, щоб уникнути дублювання або суперечливих меседжів. Запровадження системного підходу дозволить не

лише підвищити якість комунікацій, а й сформувати цілісний імідж держави як сучасної, прогнозованої та орієнтованої на громадянина [7; 20].

Подальший розвиток стратегічних цифрових комунікацій неможливий без формування стійкої інституційної культури, де цифрові інструменти не розглядаються як тимчасове рішення, а є повноцінною частиною управлінської моделі [16]. Для цього органам влади слід інтегрувати цифрові комунікації у внутрішні регламенти, посадові інструкції та KPI працівників [27]. Впровадження чітких стандартів відповідальності – наприклад, регламент часу реагування, обов'язковість публічного звітування або вимоги до форматів комунікації під час криз – сприятиме підвищенню професійності та передбачуваності державних інституцій [11; 34]. Такий підхід дозволить сформувати ефективну систему, у якій кожен фахівець розуміє свою роль у комунікаційному циклі, а громадяни бачать прозорий, логічно вибудуваний та структурований процес взаємодії з державою [19].

Узгоджена система стратегічних цифрових комунікацій має розглядатися не як окремий проєкт, а як невід'ємна складова модернізації публічного управління в Україні [9]. Її впровадження означає зміну управлінської культури: від закритості до відкритості, від реактивних пояснень до проактивного інформування, від ситуативних повідомлень до довгострокового планування та вимірюваних результатів [5; 28]. Йдеться про перехід до моделі, у якій кожне міністерство, відомство чи орган місцевого самоврядування працює в єдиному цифровому просторі, дотримується узгоджених стандартів, спирається на аналітику даних та усвідомлює відповідальність за кожне оприлюднене повідомлення [13]. Такий підхід створює основу для стійкої довіри громадян, підсилює легітимність управлінських рішень і дозволяє українській системі публічного врядування відповідати найкращим європейським практикам як за змістом політики, так і за якістю її комунікації [21; 25].

Одним із ключових векторів розвитку стратегічних цифрових комунікацій має стати системне впровадження сучасних інструментів аналітики даних, що дозволяють глибше розуміти потреби аудиторій, прогнозувати їхню поведінку та адаптувати комунікаційні стратегії до реальних запитів громадян [30]. Використання технологій штучного інтелекту, автоматизованого моніторингу публічних дискусій, аналізу тональності повідомлень і соціальних трендів дає державним інституціям можливість переходити від інтуїтивного управління до data-driven комунікацій, заснованих на точних доказах та фактах [6; 17]. Такий підхід не лише підвищує ефективність ухвалення рішень, а й формує нову культуру управління – орієнтовану на вимірюваність, відповідальність та прогнозованість.

Подальше зміцнення стратегічних цифрових комунікацій вимагає також формування сталої системи внутрішньої координації між органами влади [31]. На практиці це означає не лише наявність спільної медіаполітики чи рекомендацій, а й створення міжвідомчих комунікаційних груп, які синхронізують меседжі, узгоджують порядок денний та забезпечують єдність позицій у кризових ситуаціях [26]. Координація дозволяє уникати комунікаційних суперечностей, які можуть завдати шкоди репутації влади, спричинити паніку або створити враження непрофесійності [35]. Крім того, така модель забезпечує швидший обмін інформацією, ефективнішу боротьбу з дезінформацією та формує стійку систему реагування на суспільні запити. У кінцевому підсумку це сприяє побудові ефективної, послідовної та прогностичної комунікаційної екосистеми, яка підсилює довіру громадян і формує цілісний цифровий імідж держави [32].

Подальше зміцнення стратегічних цифрових комунікацій вимагає також формування сталої системи внутрішньої координації між органами влади [18; 22]. На практиці це означає не лише наявність спільної медіаполітики чи рекомендацій, а й створення міжвідомчих комунікаційних груп, які синхронізують меседжі, узгоджують порядок денний та

забезпечують єдність позицій у кризових ситуаціях [14; 33]. Координація дозволяє уникати комунікаційних суперечностей, які можуть завдати шкоди репутації влади, спричинити паніку або створити враження непрофесійності [34]. Крім того, така модель забезпечує швидший обмін інформацією, ефективнішу боротьбу з дезінформацією та формує стійку систему реагування на суспільні запити [20; 31]. У кінцевому підсумку це сприяє побудові ефективної, послідовної та прогностичної комунікаційної екосистеми, яка підсилює довіру громадян і формує цілісний цифровий імідж держави [21].

Суттєвим елементом впровадження стратегічних цифрових комунікацій є створення постійного циклу моніторингу, оцінювання та коригування інформаційної політики органів влади [10; 15]. Ефективні комунікації не можуть бути статичними – вони повинні адаптуватися до швидкоплинного інформаційного середовища, змін у суспільних настроях, появи нових цифрових платформ та медіатрендів [29]. Тому державним установам необхідно запроваджувати комплексні системи аналітики, що охоплюють моніторинг охоплень, взаємодій, емоційного тону коментарів, швидкості реагування та індикаторів довіри [6; 30]. Важливо також впроваджувати регулярні аудити комунікацій, аналізувати сильні та слабкі сторони контенту, оцінювати релевантність повідомлень для різних аудиторій та проводити A/B-тестування форматів [23]. Такий підхід забезпечує можливість своєчасного коригування стратегій, мінімізує ризики комунікаційних помилок і дозволяє зробити цифрову присутність органів влади більш проактивною, прогнозованою та адресною [11; 27]. У підсумку це формує стабільний фундамент довіри громадян до цифрової держави та підвищує легітимність управлінських рішень [19].

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що стратегічні цифрові комунікації стають ключовою складовою інституційної спроможності органів влади та критично важливим чинником їхньої ефективності в умовах динамічних суспільно-політичних трансформацій [7; 9]. Вони забезпечують не

лише оперативний обмін інформацією, а й формують стійку систему довіри, яка безпосередньо впливає на легітимність державних рішень, рівень громадянської участі та швидкість реагування на кризові ситуації. Сучасні інструменти – від соціальних мереж та чат-ботів до відкритих даних і багатоканальних платформ зворотного зв'язку – дозволяють державі переходити від традиційної моделі вертикального інформування до інтерактивної та прозорої взаємодії, в основі якої лежать діалог, доступність та персоналізація [5; 26].

Розвиток стратегічних цифрових комунікацій в Україні потенційно здатний повністю трансформувати управлінські процеси: перетворити державу з «реактивного адміністратора» на технологічно потужного координатора, який прогнозує потреби громадян і пропонує рішення до моменту виникнення проблеми [28; 12]. Водночас впровадження сучасних моделей роботи вимагає високої професійної компетентності, уніфікованих стандартів, надійної кіберінфраструктури та системної політичної волі [13; 32]. Тільки за таких умов цифрові канали перетворюються на ефективний інструмент стратегічних комунікацій, що здатен підтримувати суспільну стійкість, формувати позитивний міжнародний імідж держави та забезпечувати сталі механізми демократичної взаємодії між владою та громадянами [25].

З огляду на виклики війни та масштабну цифрову трансформацію, Україна має унікальне вікно можливостей для формування нової моделі взаємодії держави й суспільства, де цифрові комунікації відіграватимуть роль не допоміжного, а центрального елементу управління [24; 16]. Їх подальший розвиток є не лише технологічним, а й стратегічним завданням, від виконання якого залежатиме якість державної політики, рівень прозорості, міжнародна репутація країни та довіра громадян у післявоєнний період [18]. Таким чином, системна цифровізація комунікацій – це фундамент, на якому вибудовується сучасна модель публічного управління, здатна ефективно функціонувати [21; 35].

Проведений аналіз напрямів удосконалення комунікаційної взаємодії між владою та громадськістю засвідчив, що ефективна цифрова комунікація потребує не лише впровадження інноваційних технологій, а й системного переосмислення управлінських підходів. У роботі визначено, що ключову роль у підвищенні результативності комунікацій відіграють прозорість, доступність та відкритість державних інституцій, що відповідає сучасним тенденціям розвитку публічного управління [1; 19; 22]. Особлива увага має приділятися створенню інтегрованого цифрового простору, у межах якого всі комунікаційні канали працюють узгоджено та забезпечують громадянам стабільний доступ до інформації й сервісів. Це, своєю чергою, формує передумови для підвищення довіри, зростання громадянської участі та посилення спроможності держави реагувати на виклики динамічного цифрового середовища [25; 27; 43].

Важливим результатом дослідження є усвідомлення того, що вдосконалення комунікаційної взаємодії неможливе без підвищення цифрових компетентностей як службовців, так і громадян. Дослідники наголошують, що розвиток цифрової культури та медіаграмотності сприяє зменшенню впливу дезінформації, забезпечує якісніший зворотний зв’язок і підсилює елементи електронної демократії [12; 26; 38]. Окрім того, підвищення уваги до кібербезпеки, мінімізації репутаційних ризиків та впровадження механізмів оперативного реагування на кризові ситуації є критично важливими для зміцнення цифрової присутності влади [17; 30; 34]. Таким чином, удосконалення цифрових комунікаційних практик має базуватися на комплексному підході, що поєднує технологічні інновації, управлінську адаптивність та активну участь громадянського суспільства.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження виконано комплексний аналіз теоретичних, методологічних та прикладних аспектів цифрової комунікаційної взаємодії органів державної влади та громадськості. Проведена робота дозволила сформувати повну картину сучасного стану, проблем, тенденцій і перспектив цифрової трансформації публічних комунікацій. Наведені нижче висновки структурують отримані результати за ключовими напрямами дослідження.

1. У ході роботи досліджено й обґрунтовано, що публічні комунікації є одним із фундаментальних механізмів функціонування сучасної системи державного управління. З'ясовано, що сутність комунікаційної взаємодії полягає не лише в поширенні державою інформації, а у формуванні двостороннього зв'язку, який створює умови для співробітництва, довіри та партнерства між владою і суспільством.

Уточнено, що сучасні публічні комунікації охоплюють широкий спектр процесів: інформаційне забезпечення, суспільний діалог, зворотний зв'язок, публічну участь, спільне вироблення рішень та підтримання легітимності управлінських дій. Доведено, що ці процеси є критично важливими в умовах цифрової епохи, коли громадяни очікують прозорості, швидкої реакції та доступності владних рішень.

Встановлено, що методологічний фундамент публічних комунікацій складається з поєднання соціально-комунікаційних, управлінських, інформаційних і правових підходів. Сучасні теорії підкреслюють важливість мережевої логіки взаємодії, яка забезпечує багатоканальність, відкритість і поліцентричність комунікаційних потоків. Цифрова трансформація підсилює потребу у формуванні нових управлінських парадигм, що ґрунтуються на відкритому, інклюзивному й прозорому форматі комунікацій.

Загалом обґрунтовано, що теоретико-методологічні підходи до публічних комунікацій повинні враховувати вплив цифровізації на державне

управління, зокрема появу нових цифрових публічних сфер, інтерактивних каналів участі та глобальних інформаційних потоків.

2. У роботі проаналізовано широкий спектр моделей взаємодії, починаючи від односторонніх інформаційних моделей до розвинених мережевих підходів, що забезпечують двосторонність і рівноправність комунікацій. З'ясовано, що найбільш ефективними в цифрову епоху є моделі симетричної, діалогічної та мережевої комунікації, оскільки вони акцентують на спільності інтересів, взаємному врахуванні позицій, спільному розв'язанні проблем і включенні громадян у процеси вироблення рішень.

Уточнено й систематизовано принципи ефективної державної комунікації, серед яких – доступність, відкритість, достовірність, оперативність, інклюзивність, інтерактивність, адаптивність, персоналізація та відповідність потребам цільових груп. Обґрунтовано, що ці принципи формують основу сучасного комунікаційного врядування і повинні бути закладені у всі комунікаційні стратегії органів влади.

Встановлено, що в умовах цифрової трансформації принципи ефективної комунікації набувають нового змісту: вони включають цифрову доступність, безбар'єрність, кібербезпеку, протидію дезінформації, можливість інтерактивної участі громадян у режимі реального часу. Недотримання цих принципів формує інформаційні бар'єри, сприяє посиленню недовіри та знижує ефективність державного управління.

3. У дослідженні обґрунтовано, що ефективність державних комунікацій має оцінюватися на основі комплексного підходу, який поєднує кількісні й якісні показники. З'ясовано, що традиційні методики, засновані переважно на обсягах інформаційної діяльності, більше не відповідають сучасним вимогам, оскільки не охоплюють цифрову поведінку громадян, рівень їх залученості, якість взаємодії та реальний вплив комунікацій на управлінські рішення.

Визначено розширений комплекс критеріїв ефективності, що включає: оперативність, охоплення, глибину залучення, рівень довіри та задоволеності громадян, інтенсивність цифрової активності, якість зворотного зв'язку,

релевантність змісту повідомлень, ефективність інструментів участі та спроможність комунікацій впливати на поведінку громадян.

Уточнено, що сучасні цифрові комунікації потребують застосування аналітичних інструментів – вебаналітики, методів оцінювання активності в соціальних мережах, аналізу відкритих даних, метрик інтерактивності та поведінкових індикаторів. Запропоновано використовувати інтегральні багатовимірні моделі оцінки, що забезпечують повне розуміння ефективності комунікаційної системи та дозволяють удосконалювати її на основі даних.

4. У роботі досліджено процес трансформації комунікаційних механізмів під впливом цифрових технологій. Встановлено, що цифровізація змінює саму логіку взаємодії між владою та громадянами: вона робить комунікацію миттєвою, інтерактивною, мобільною, персоналізованою та орієнтованою на конкретні потреби цільових груп.

Охарактеризовано широкий спектр цифрових інструментів – соціальні мережі, мобільні додатки, офіційні платформи, електронні петиції, онлайн-консультації, сервіси відкритих даних, інструменти краудсорсингу, онлайн-трансляції, інтерактивні панелі та чат-боти. З’ясовано, що вони забезпечують нову якість комунікації, дозволяючи державі діяти відкрито, а громадянам – отримувати доступ до інформації та брати участь у прийнятті рішень.

Проаналізовано ключові переваги цифрової трансформації (швидкість, доступність, масштабність, персоналізація) та ризики (цифрова нерівність, інформаційні маніпуляції, кіберзагрози, низький рівень цифрової культури). Обґрунтовано, що ефективність цифрових державних комунікацій залежить від поєднання технологічної бази, нормативного забезпечення, кадрового потенціалу та інформаційної культури суспільства.

5. У дослідженні проаналізовано й узагальнено досвід країн ЄС, де цифрові комунікації є невід’ємною частиною сучасної моделі врядування. Виявлено, що європейські підходи включають стандартизовані комунікаційні процедури, механізми участі громадян, відкриті дані, інституційне

забезпечення комунікаційної політики та високий рівень цифрової культури населення.

Встановлено, що Україна має значний потенціал для розвитку цифрових комунікацій завдяки активній цифровізації державних послуг, розвиненим платформам електронної демократії та зростаючій цифровій активності громадян. Водночас з'ясовано, що на українську систему комунікацій впливають такі обмеження, як недостатня координація між органами влади, фрагментарність цифрової інфраструктури, низька кадрова спроможність і нерівність цифрового доступу.

Обґрунтовано, що адаптація міжнародних стандартів потребує системного реформування інституційної комунікаційної політики, гармонізації законодавства та створення єдиної національної платформи цифрових комунікацій.

6. У роботі розроблено, обґрунтовано та запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення цифрової комунікації органів влади. Доведено, що стратегічний розвиток комунікацій має включати єдину національну політику, інтегровані цифрові платформи, аналіз цифрової аналітики, підготовку кадрів, розвиток цифрової грамотності населення та впровадження механізмів участі.

Сформовано конкретні моделі цифрової взаємодії: модель інтерактивних консультацій, модель цифрового співтворення рішень, модель багатоканальної комунікації, модель персоніфікованого інформування та модель кризових стратегічних комунікацій. Уточнено, що такі моделі зміцнюють довіру, роблять публічне управління відкритим, забезпечують реальний вплив громадян на політику та сприяють демократизації врядування.

Доведено, що результати дослідження мають значний науковий і практичний потенціал та можуть бути використані органами публічної влади для впровадження сучасних моделей комунікацій та забезпечення ефективного цифрового врядування.

Додаток 1

АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати магістерської кваліфікаційної роботи були апробовані у ході науково-дослідної практики. Основні положення та висновки представлені на конференції «Комунікаційна взаємодія у цифровому форматі: нові механізми довіри між владою та громадськістю», проведеній у рамках Глобального форуму креативних ідей 3.0 (Київ, 2025). Результати оприлюднені у збірнику матеріалів конференції (URL: https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/cros_2025.pdf).

Окремі аспекти дослідження опубліковано у фаховому науковому журналі у статті:

Стороженко Л. Г., Горбалюк Р. В., Чарупа А. М. Цифрова публічність влади в умовах нетократії: ефективність комунікації та управління репутаційними ризиками. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2025. № 10 (40). DOI: 10.52058/2786-6300-2025-11(41).

Апробація засвідчує коректність застосованих методів, наукову обґрунтованість та практичну релевантність отриманих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер’янов В. Б. Публічна влада та управління в умовах цифрової трансформації: монографія. Київ: Юридична думка, 2021. 320 с.
2. Андрущенко В. П. Політична комунікація в інформаційному суспільстві: навч. посіб. Київ: Вища школа, 2020. 256 с.
3. Бабинова О. О. Електронна демократія в системі публічного управління: теорія та практика. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 384 с.
4. Бебик В. М. Політичний маркетинг і менеджмент: навч. посіб. Київ: МАУП, 2018. 432 с.
5. Бондаренко К. С. Цифрові комунікації органів влади в соціальних мережах: дис. … канд. наук з держ. упр. Київ, 2022. 210 с.
6. Варій М. Й. Психологія масових комунікацій: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2017. 296 с.
7. Ганжела І. М. Комунікативні стратегії органів публічної влади в умовах кризи. *Вісник НАДУ.* 2021. № 3. С. 45–53.
8. Головатий М. Ф. Держава і громадянське суспільство: взаємодія в умовах глобалізації. Київ: Парламентське вид-во, 2016. 368 с.
9. Гринчак Н. В. Цифрові комунікації органів влади: виклики прозорості та довіри. *Вісник Київського нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Серія: Журналістика.* 2020. № 43. С. 9–19.
10. Гринчак Н. В. Стратегічні комунікації держави в соціальних мережах: український досвід. *Державне управління: теорія та практика.* 2022. № 1. С. 11–21.
11. Давидюк С. А. Фактор довіри в політичних комунікаціях: монографія. Київ: Дух і літера, 2019. 272 с.
12. Демчук П. О. Медійна грамотність як чинник протидії дезінформації. *Публічне урядування.* 2021. № 2. С. 54–63.

13. Дубов Д. В. Інформаційно-комунікаційні технології в публічному управлінні: методологія аналізу. Київ: НІСД, 2018. 240 с.

14. Дурман М. В. Цифрові платформи взаємодії влади та громадян: стан і перспективи. *Ефективність державного управління.* 2023. Вип. 2(71). С. 37–46.

15. Журба М. А. Електронне врядування в Україні: інституційні засади та практики. Київ: НАДУ, 2017. 312 с.

16. Зернецька О. В. Глобальний інформаційний простір і медіа: монографія. Київ: Вид-во КІМ, 2015. 352 с.

17. Каховська О. В. Репутаційні ризики органів влади в цифрову добу. *Аспекти публічного управління.* 2020. Т. 8, № 5–6. С. 15–24.

18. Ковальчук Т. І. Соціальні мережі як інструмент взаємодії органів влади з громадянами. *Публічне адміністрування: наук. журн.* 2019. № 3. С. 78–86.

19. Куйбіда В. С., Федулова Л. І. Смарт-врядування: концепція, моделі, інструменти. Київ: НАДУ, 2018. 280 с.

20. Кушнір І. М. Комунікаційні практики органів місцевого самоврядування у Facebook. *Регіональні студії.* 2021. № 4. С. 102–111.

21. Ліпкан В. А. Інформаційна безпека України: правові та організаційні засади. Київ: Знання, 2016. 400 с.

22. Лісничук О. М. Цифровізація публічного управління в Україні: стан та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 9. С. 45–50.

23. Марченко О. В. Публічна політика та комунікації: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019. 296 с.

24. Назаренко О. П. Соціальні мережі як простір громадянської участі. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг.* 2020. № 1. С. 97–106.

25. Надрага В. І. Довіра до публічної влади: теоретико-методологічні засади дослідження. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 228 с.

26. Овчаренко В. П. Медіаграмотність населення як фактор інформаційної безпеки держави. *Держава і право.* 2021. Вип. 92. С. 120–129.

27. Пархоменко Н. М. Комунікаційні стратегії органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. *Вісник НАДУ.* 2023. № 1. С. 5–14.

28. Петренко Л. О. Публічні комунікації в інтересах громади: кейс-аналіз українських міст. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2022. № 4. С. 33–42.

29. Поліщук І. Ю. Етика публічних комунікацій органів влади. *Державне будівництво.* 2020. № 1. С. 21–29.

30. Разумейко М. І. Цифровий імідж органів місцевої влади: інструменти формування. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Соціальні комунікації».* 2021. Вип. 20. С. 60–68.

31. Романюк С. А. Електронна демократія та участь громадян: український контекст. Київ: КІС, 2019. 256 с.

32. Сидоренко В. В. Стратегічні комунікації у сфері національної безпеки України. *Стратегічні пріоритети.* 2018. № 4. С. 45–54.

33. Соловйов А. І. Публічна влада і громадянське суспільство: теорія комунікації. Київ: Либідь, 2017. 304 с.

34. Стародуб О. П. Державні комунікації в умовах гібридної війни: виклики для України. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2020. № 5. С. 12–20.

35. Стороженко Л. Г., Горбалюк Р. В., Чарупа А. М. Цифрова публічність влади в умовах нетократії: ефективність комунікації та управління репутаційними ризиками. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2025. № 10(40). С. 47–56.

36. Таран С. В. Політичні еліти та мас-медіа: механізми впливу і комунікації. Київ: Ін Юре, 2016. 344 с.

37. Теремко В. І. Паблік рилейшнз: теорія і практика комунікації. Київ: Академвидав, 2015. 368 с.

38. Федорів О. С. Публічні консультації в онлайновому форматі: досвід українських громад. *Актуальні проблеми державного управління.* 2021. № 2. С. 73–81.

39. Халіпов В. В. Інтернет-комунікації у структурі публічної політики. *Політичний менеджмент.* 2017. № 3. С. 31–39.

40. Цимбалюк І. М. Соціальні мережі як ресурс комунікації органів влади з молоддю. *Молодий вчений.* 2020. № 7(83). С. 215–219.

41. Чарупа А. М. Комунікаційна взаємодія у цифровому форматі: нові механізми довіри між владою та громадськістю. *Глобальний форум креативних ідей 3.0: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ, 2025). Київ, 2025. С. 112–115. URL: https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/cros_2025.pdf.

42. Шевченко О. В. Електронне урядування: європейські стандарти та українські реалії. Київ: Юстініан, 2018. 280 с.

43. Шляпенко Н. П. Digital-комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Харків: Право, 2021. 256 с.

44. Юрчук О. М. Довіра до інституцій влади в умовах війни: соціологічний вимір. *Український соціум.* 2023. № 2. С. 5–16.

45. Яровий В. М. Громадянська участь в онлайні: інструменти, практики, обмеження. Київ: Фенікс, 2020. 224 с.

46. Aalberg T., Strömbäck J., de Vreese C. W. (eds.). *Populist Political Communication in Europe.* New York: Routledge, 2017. 296 p.

47. Bennett W. L., Segerberg A. *The Logic of Connective Action: Digital Media and the Personalization of Contentious Politics.* Cambridge: Cambridge University Press, 2013. 256 p.

48. Castells M. *Communication Power.* 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2013. 592 p.

49. Chadwick A. *The Hybrid Media System: Politics and Power.* 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2017. 416 p.

50. Coleman S., Blumler J. G. *The Internet and Democratic Citizenship: Theory, Practice and Policy.* Cambridge: Cambridge University Press, 2009. 248 p.

51. Entman R. M. *Projections of Power: Framing News, Public Opinion, and U.S. Foreign Policy.* Chicago: University of Chicago Press, 2004. 248 p.

52. Habermas J. *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society.* Cambridge, MA: MIT Press, 1991. 301 p.

53. Karpf D. *Analytic Activism: Digital Listening and the New Political Strategy.* New York: Oxford University Press, 2016. 272 p.

54. Keller T., Kleinen-von Königslöw K. Algorithms, Platforms, and Filter Bubbles: Digital News and Public Spheres. *Journalism Studies.* 2018. Vol. 19, no. 10. P. 1456–1473.

55. Lippmann W. *Public Opinion.* New Brunswick: Transaction Publishers, 1998. 427 p.

56. Mazzoleni G., Schulz W. «Mediatization» of Politics: A Challenge for Democracy? *Political Communication.* 1999. Vol. 16, no. 3. P. 247–261.

57. McNair B. *An Introduction to Political Communication.* 6th ed. London: Routledge, 2018. 332 p.

58. McQuail D. *McQuail's Mass Communication Theory.* 6th ed. London: Sage, 2010. 632 p.

59. Norris P. *Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide.* Cambridge: Cambridge University Press, 2001. 303 p.

60. Pariser E. *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You.* New York: Penguin Press, 2011. 294 p.

61. Rheingold H. *Smart Mobs: The Next Social Revolution.* Cambridge, MA: Perseus, 2002. 288 p.

62. Shirky C. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations.* New York: Penguin Press, 2008. 327 p.

63. Toffler A. *The Third Wave.* New York: Bantam Books, 1980. 544 p.

64. van Dijk J. *The Network Society.* 3rd ed. London: Sage, 2012. 304 p.

65. Van Dijck J., Poell T., de Waal M. *The Platform Society: Public Values in a Connective World.* Oxford: Oxford University Press, 2018. 240 p.