

УДК 35.077:004.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.344-352>**Ткачук С.П.**

кандидат економічних наук

Уманський національний університет

Tkachuk Svitlana

PhD in Economic Sc.

Uman National University of Horticulture

<https://orcid.org/0000-0003-4547-7307>**Гарник О.А.**

кандидат економічних наук

Уманський національний університет

Harnyk Olena

PhD in Economic Sc.

Uman National University of Horticulture

<https://orcid.org/0000-0003-1079-2569>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ПУБЛІЧНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти комунікативної діяльності органів публічної влади в умовах глобальної цифровізації. Автори обґрунтовують необхідність розмежування понять «електронне урядування» та «цифрове врядування», наголошуючи, що останнє фокусується на якісній трансформації взаємодії між державою та громадянином через людиноцентричні онлайн-платформи. У роботі проаналізовано інструментарій цифрової комунікації в Україні, зокрема роль платформ «Дія» та «ВзаємоДія» у підвищенні прозорості та відкритості публічного управління. Особливу увагу приділено механізмам цифрової демократії (е-демократії) як дієвого інструменту залучення громадян до прийняття управлінських рішень. Визначено, що ефективність комунікації залежить не лише від впровадження сучасних ІКТ, а й від розвитку цифрової грамотності населення та гармонізації вітчизняного законодавства з європейськими стандартами.

Ключові слова: публічна адміністрація (або публічне управління), комунікативні процеси (або комунікативна діяльність), цифровізація (або цифрова трансформація), стратегічне управління, електронне врядування, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), прозорість та відкритість влади.

STRATEGIC MANAGEMENT OF COMMUNICATION PROCESSES IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

The article explores the theoretical foundations and practical facets of communicative activities within public authorities amidst global digitalization. Using methods of scientific analysis, synthesis, cause-and-effect, and comparative study, the research aims to provide conceptual substantiation and practical recommendations for optimizing communication strategies. It addresses the urgent need to modernize public administration systems to meet the challenges of the digital era, focusing on the formation of a holistic system of interaction based on digital democracy. A key finding of the study is the conceptual differentiation between “e-governance” and “digital governance,” where the latter is defined as a human-centric organizational model prioritizing citizen needs through interactive online platforms rather than mere digitizing of old processes.

Communication is treated as a systemic, multi-channel process of information exchange requiring continuous feedback to influence social dynamics effectively. The authors structure these communication systems into external frameworks, which manage interaction with civil society and other authorities, and internal frameworks, covering vertical and horizontal information flows within government departments. The study outlines fundamental principles of effective communication, including transparency, accountability, strategic planning, and professional competence. Special emphasis is placed on the “State in a Smartphone” concept and the “Diya” and “Vzayemodiya” platforms, which have transformed state-citizen interactions into a service-oriented digital ecosystem.

The research highlights that the shift toward social media and messengers (such as Telegram and Viber) is no longer an optional choice but a strategic necessity for real-time engagement and building public trust. The paper analyzes e-democracy as a “bottom-up” mechanism that enhances transparency and allows citizens to participate directly in decision-making through tools like electronic petitions, participatory budgeting, and online consultations. It is determined

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Ткачук С.П., Гарник О.А., 2026

that successful implementation depends heavily on the population's digital literacy and the overall openness of the government. Ultimately, the study concludes that harmonizing domestic legislation with European standards and creating specialized communication units are vital for avoiding politicized propaganda and ensuring professional governance. Digital transformation is presented as a strategic priority for Ukraine's integration into the global information space.

Keywords: public administration, communication processes, digitalization, strategic management, e-governance, ICT, transparency and openness of government.

JEL classification: H11, H83, O33.

Постановка проблеми. Протягом останніх десятиліть питання розвитку комунікаційної стратегії органів публічної влади в умовах цифровізації залишається одним із найбільш дискусійних в Україні. Цифровізація не лише докорінно змінює способи взаємодії, а й вимагає створення нових інституційних структур та дієвих механізмів впливу на суспільні процеси. Оскільки цифрова комунікація охоплює всі сфери життя, виникає об'єктивна потреба у вдосконаленні взаємодії між державою та громадянами. Наразі ключовим завданням публічного управління є вивчення впливу цифрових технологій на розвиток комунікацій, що є необхідною умовою модернізації системи державного адміністрування.

З огляду на це, пріоритетним напрямом стає формування цілісної системи комунікаційної взаємодії влади та суспільства на засадах цифрової демократії. Це передбачає розробку та впровадження ефективної стратегії цифрового врядування, яка б забезпечила сталий розвиток та якісне оновлення інструментарію публічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У межах наукового пошуку було проведено аналіз фахових публікацій вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячених проблематиці комунікативної діяльності в органах публічної влади в умовах цифровізації. Теоретичні аспекти соціальної взаємодії та комунікації досліджували Ю. Аверін та М. Бахтін [1; 2]. Вагомий внесок у вивчення природи комунікативної діяльності безпосередньо в державному управлінні зробила Н. Драгомирецька [3].

Методологічною базою для аналізу інструментарію та форм цифрової комунікації стали праці таких науковців, як В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместнік [4].

Незважаючи на вагомість наявних напрацювань, наукового уточнення все ще потребують питання стратегічного планування цифрової комунікації як інструменту зміцнення суспільної довіри та формування репутаційного капіталу владних інституцій. Зокрема, бракує комплексного підходу до модернізації управлінської взаємодії, який би гармонізував технологічні інновації з реальними запитами цифрової демократії та забезпечив якісний перехід від формального електронного інформування до повноцінного людино-центричного цифрового врядування.

Метою статті є теоретичне обґрунтування стратегічних засад управління комунікативними процесами в публічній адміністрації та розробка практичних рекомендацій щодо їх модернізації в умовах системних цифрових трансформацій.

Методи дослідження. У роботі використано наступні загально-наукові методи: методи аналізу та синтезу для дефініції ключових понять («комунікація», «циф-

рове врядування»); причинно-наслідковий метод – в ході дослідження ролі держави в модернізації комунікацій; метод порівняння – при оцінюванні вітчизняного та європейського досвіду управління комунікативними процесами в публічній адміністрації.

Виклад основних результатів дослідження. Комунікація є невід'ємним елементом функціонування органів публічної влади, виступаючи ключовим механізмом взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління. Вона виконує подвійну функцію: з одного боку, забезпечує інформування громадськості та реалізацію владних повноважень (ухвалення актів, видання наказів), з іншого – задовольняє потребу сучасного інформаційного суспільства у постійному діалозі між державою та громадянами.

У науковому дискурсі поняття «комунікація» трактується багатогранно, проте у контексті публічного управління його доцільно визначати як:

1. Мовну взаємодію, орієнтовану на переконання через систему знаків і символів.
 2. Динамічний процес передачі даних, що забезпечує циркуляцію інформації як всередині соціальних систем, так і між ними.
 3. Інформаційний обмін між суб'єктами, спрямований на взаємний вплив та досягнення спільних цілей.
- Фундаментом цього процесу є інформація – відомості, зафіксовані на будь-яких носіях. Взаємодія передбачає наявність джерела та отримувача, які через вербальні та невербальні канали досягають взаєморозуміння, зменшуючи рівень невизначеності [3].

Комунікативна діяльність органів публічної влади – це системний процес обміну інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, що базується на обов'язковому зворотному зв'язку. Це багатоканальна система збирання, обробки, передачі та актуалізації знань, яка суттєво впливає на соціальну динаміку. У цьому контексті інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) слугують інструментом, що забезпечує доступність даних незалежно від географічного розташування сторін.

Ефективність комунікативної діяльності органів публічної влади вимірюється через комплекс зовнішніх та внутрішніх критеріїв. Вона є не просто допоміжною функцією, а визначальним чинником успішності всієї системи державного управління.

Разом з тим, ефективне використання цього ресурсу сьогодні залежить від темпів цифрової трансформації, що визначає нові стандарти функціонування ключових сфер суспільства. Цей глобальний процес не оминув і комунікативну діяльність органів влади, докорінно змінюючи характер взаємодії між державою, інститутами громадянського суспільства та населенням. Сучасні цифрові інструменти не лише доповнюють традиційні методи роботи, а й формують нові підходи до

управління, вимагаючи від публічної адміністрації вищого рівня технологічної адаптивності.

Терміни «цифрова трансформація» та «цифрові технології» стали невід'ємною складовою дискурсу про четверту промислову революцію («Індустрія 4.0»). Попри відсутність універсального визначення, дослідники спільнота (зокрема експерти «I-Scoop») розглядає цифрову трансформацію як комплексне перетворення бізнес-моделей, організаційних процесів та професійних компетенцій шляхом стратегічного інтегрування цифрових технологій.

Сучасний комунікативний інструментарій публічної влади включає:

- Технології надання інформації (веб-ресурси): забезпечують цілодобовий доступ до нормативно-правової бази та звітності.

- Технології поширення інформації: дозволяють оперативно охоплювати широку аудиторію з мінімальними витратами ресурсів.

- Технології інтерактивного обміну: форуми, чати та конференції, що забезпечують двосторонній зв'язок у реальному часі.

Розвиток цих технологій в Україні реалізується через Концепцію «Держава у смартфоні». Яскравим прикладом є платформа «Дія», що трансформує модель «державна – громадянин» у формат цифрового сервісу. Міністерство цифрової трансформації України ставить амбітні цілі: переведення 100% публічних послуг в он-лайн-режим, забезпечення загального доступу до високошвидкісного інтернету та зростання частки ІТ-сектору у ВВП країни до 10%.

Спілкування влади з громадянами – це фундамент успішних реформ. Завдяки якісній комунікації держава стає ближчою до людей: вони отримують доступ до важливої інформації та можуть впливати на прийняття рішень. Така взаємодія зміцнює довіру, пояснює суть змін і допомагає людям краще розуміти логіку дій держави.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) наголошує: справді відкрита влада не лише інформує, а й радиться з людьми. Це означає перехід від простого «одностороннього» мовлення до постійного діалогу. Тобто, влада має не просто давати довідки, а чути запити суспільства [5].

Сьогодні ключовим трендом, що змінює світ, є цифровізація. Для України найвигіднішим шляхом є не поступове оновлення, а «цифровий стрибок» – миттєве впровадження сучасних технологій, щоб швидко наздогнати розвинені країни. Цифровізація перетворює наш світ на поєднання фізичного та віртуального, де дані стають основою життя і послуг [6].

Щоб цей процес був ефективним, потрібно об'єднати всі державні сервіси в одну зрозумілу систему. Україна вже працює над цим, впроваджуючи такі інструменти [7]:

- Цифрові платформи та мобільні додатки: (наприклад, «Дія» – портал і застосунок для швидкого отримання послуг та документів).

- Інструменти залучення: платформа «Взаємодія», яка створена для того, щоб громадяни могли

прямо впливати на рішення влади, подавати петиції та обговорювати зміни [7].

- Технології майбутнього: штучний інтелект, робототехніка, блокчейн та «великі дані», які з часом стануть звичною частиною роботи держорганів.

Головна мета таких технологій – зробити так, щоб кожен громадянин мав рівні можливості брати участь у житті країни за допомогою звичайного смартфона. В результаті ми отримуємо «гібридний світ», де більшість повсякденних справ із державою вирішуються он-лайн, що робить управління прозорішим, швидшим та значно менш корумпованим [8].

Нові цифрові технології розширили значення інформації як ресурсу розвитку та інтелектуальних можливостей людей. Розбудова глобальної інформаційної інфраструктури трансформувала інформацію у стратегічний актив, що визначає рівень політичної суб'єктності особистості та виступає каталізатором прогресу сучасних держав [8].

Загалом, цифровий розвиток може надати низку переваг в комунікаціях між громадянином та органом публічної влади. Це проявляється в тому, що при використанні цифрових технологій у публічному управлінні зменшується кількість безпосередніх контактів між представниками влади і громадянами, це сприяє зниженню корупції, підвищенню відкритості, прозорості та пришвидшенню процесу отримання інформації або послуг. З іншого боку впровадження сучасних цифрових технологій і рішень в діяльність публічних службовців має призвести до автоматизації робочих процесів, економії ресурсів, підвищення якості та ефективності праці. Також це забезпечить зростання інтерактивності та безперервності комунікативного процесу.

Протягом останніх років відбувається еволюція різних концептуальних підходів щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій в публічному управлінні та адмініструванні: «інформатизація державного управління» – «електронне врядування» – «цифрове врядування». При чому така трансформація підходів відбувається дуже стрімко. У повсякденному житті людей все більше застосовуються цифрові пристрої та можливості різних цифрових технологій і програм. Натомість вимоги до діяльності органів влади трансформуються у бік людиноцентричності, де модернізація публічних послуг має супроводжуватися безпосереднім залученням громадян до прийняття рішень та забезпеченням повної прозорості управлінських циклів.

На сучасному етапі відбувається активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, пов'язаний з такими цифровими технологіями, як штучний інтелект, великі дані та віртуальна реальність. Розвиток сучасних ІКТ спрямований на спрощення мережевої взаємодії з іншими технологіями та Інтернет-сервісами, мобільністю, підвищенням адаптивності та різноманітності цифрових платформ та додатків. Соціальні мережі та месенджери стали невід'ємною частиною життєвого простору значної частини громадян. Враховуючи ці глобальні трансформації, постає необхідність адаптації інструментарію державного управління до

нових реалій, де цифровий простір стає основним полем для діалогу між владою та суспільством.

Органи публічної влади мають спілкуватися з людьми за допомогою ефективних методів та інструментів. Така співпраця допомагає досягати стратегічних цілей держави та сприяє розвитку громадянського суспільства. Завдяки цифровізації з'являються нові можливості для спілкування. Влада може використовувати ці сучасні технології, щоб краще взаємодіяти з громадянами.

Цифровізація відкриває доступ до нових соціальних медіа на основі технологій Web 2.0, проте державні органи ще не повною мірою використовують їхні можливості. Завдяки Web 2.0 інформаційно-комунікаційні технології перестали бути лише окремими інструментами і перетворилися на засоби для спільної командної роботи. Сучасні технології стають дедалі зручнішими, адже вони краще адаптуються під користувачів, легше підключаються до смартфонів та планшетів, а кількість доступних програм постійно зростає. Попри це, органи державної влади впроваджують такі цифрові рішення значно повільніше, ніж приватні компанії. [9].

Завдяки розвитку технологій цифровізація охоплює всі сфери нашого життя. Тепер кожен громадянин може активно впливати на суспільні процеси через онлайн-інструменти.

Зі зростанням популярності соцмереж у людей з'явилася можливість не просто стежити за діями влади, а й безпосередньо спілкуватися з нею завдяки сучасним сервісам. Досвід розвинених країн підтверджує, що такі цифрові інструменти роблять взаємодію держави та суспільства ефективнішою. Це допомагає владі краще чути людей, обговорювати з ними важливі питання та разом запроваджувати корисні зміни. Сьогодні важко уявити повноцінне спілкування як у роботі, так і в особистому житті без месенджерів та соціальних мереж [9].

Те, як влада спілкується з громадянами, залежить від сучасних технологій та потреб суспільства. Століттями діяли традиційні правила, за якими люди могли отримувати офіційну інформацію та звертатися до державних органів. Проте технології Web 2.0 докорінно змінили ситуацію. Тепер користувачі не просто читають інформацію, а стають її активними творцями: вони діляться новинами, створюють власні дописи, об'єднуються в групи та реагують на події. Завдяки цьому громадяни можуть вільно висловлювати свою думку щодо рішень влади на рівні свого міста, громади чи всієї країни. [9].

Раніше громадяни лише пасивно отримували інформацію від влади, не маючи змоги коментувати її чи ділитися думками. Сьогодні ж люди стали активними учасниками подій. Спеціальні сайти та цифрові сервіси тепер дозволяють спілкуватися з владою в режимі діалогу, а нові платформи допомагають обговорювати важливі державні проекти.

Люди постійно користуються соціальними мережами, де мають доступ до багатьох джерел інформації. Хоча повідомлення влади в соцмережах чи месендже-

рах не завжди є офіційними документами, вони стають чудовим каналом для швидкого зв'язку та створення спільнот.

Термін «соціальні медіа» охоплює різні інструменти, як-от соцмережі чи блоги, що дозволяють людям вільно спілкуватися в інтернеті. Головна відмінність від традиційних ЗМІ полягає в тому, що інформація тепер передається горизонтально – від одного користувача до іншого, а не просто «зверху вниз» від влади до людей. Завдяки цьому користувачі можуть дуже швидко публікувати та обмінюватися даними. Розуміння того, як працюють ці швидкі механізми взаємодії, є ключовим для правильної стратегії спілкування в мережі [9].

Соціальні медіа відкривають для влади нові вагомні можливості. Вони дозволяють ефективно інформувати суспільство, формувати громадську думку та впливати на важливі процеси в країні. Оскільки все більше людей користуються мобільним інтернетом та різноманітними додатками, месенджери стають найперспективнішим каналом зв'язку між громадянами та державою. Такі сервіси, як Telegram, Viber, WhatsApp чи Messenger, допомагають прибрати бар'єри у спілкуванні та значно зменшити витрати на обмін повідомленнями.

Спілкуючись із владою, громадяни прагнуть самостійно вирішувати свої питання. Хоча активних учасників поки що небагато, вони вже реально допомагають розв'язувати нагальні проблеми. Завдяки цифровим послугам люди можуть впливати на державні рішення через онлайн-голосування, обговорення та зворотний зв'язок. Це дає владі змогу не просто повідомляти про свої плани, а залучати громадян до обговорення різноманітних державних, міських та приватних ініціатив.

Соціальні мережі стали для людей звичним місцем для спілкування, де вони обговорюють важливі справи, обмінюються новинами та налагоджують особисті чи ділові контакти. Це один із найбільш популярних інтернет-сервісів, кількість користувачів якого та час їхньої активності постійно зростають. Бізнес давно використовує соцмережі для спілкування з клієнтами, оскільки це вигідно: за невеликі кошти можна охопити велику аудиторію та швидко отримати відгук. Для органів влади використання соцмереж – це вже не просто вибір, а нагальна потреба, адже їхній вплив на суспільство та економіку є надзвичайно великим. Вплив великих IT-компаній на політику та державні справи також стає дедалі відчутнішим.

Для молоді доступ до інтернету, різноманітних сервісів та додатків є критично важливою потребою. Для міленіалів сучасні технології – це природний спосіб пізнання світу, спілкування та роботи. Для більшості людей соцмережі та месенджери стали частиною повсякденного життя, що дозволяє їм швидко знаходити відповіді на будь-які запитання серед постійного потоку інформації [9].

Щоб комунікація влади з людьми була ефективною, потрібно чітко визначити її мету, зрозуміти, до кого саме ми звертаємося, підготувати головні повідом-

лення та обрати зручні канали зв'язку, через які можна отримати відповідь від громадян.

Основна мета такого спілкування – інформувати людей, допомагати їм краще розуміти рішення влади, спонукати до корисних дій, домовлятися, змінювати ставлення до важливих питань та вирішувати конфлікти.

Для взаємодії влада використовує різноманітні інструменти:

- Традиційні засоби: прес-конференції, виступи на ТБ і радіо, офіційні сайти.
- Робота з людьми: громадські слухання, зустрічі, фокус-групи, робота консультативних рад та експертних груп.
- Цифрові канали: соціальні мережі (YouTube, Facebook, Twitter, Telegram, Instagram), спеціальні платформи для спілкування та просвітницька діяльність.

Програма «Дія» стала невід'ємною частиною життя українців. Дослідження за вересень 2022 р. показало, що 64% власників Android-пристроїв віком від 16 до 55 років використовують цей додаток. Загалом ним скористалися понад 8,6 млн людей, а щодня в «Дію» заходять понад 1 млн користувачів. Це підтверджує, що сервіс дуже зручний, оскільки він дозволяє економити час та уникати паперової тяганини. Наразі через «Дію» можна отримати 12 цифрових послуг та документів, серед яких – перший у світі офіційний цифровий паспорт та COVID-сертифікати [10].

Аналіз виявив, якими мобільними додатками найчастіше користувалися українці у вересні 2022 р. Дослідження показало, що люди активно використовують соцмережі, месенджери, дивляться відео в YouTube та розміщують оголошення на OLX. Також популярними є додатки для відстеження посилок («Нова Пошта», «Укрпошта», Meest, Justin) та мобільний банкінг (Приват24, monobank) [10].

Українці дедалі частіше встановлюють на смартфони програми для вирішення повсякденних справ. Зокрема, вони активно замовляють таксі (Uklon, Bolt, Uber), доставку їжі (Raketa, Glovo) та бронюють ліки через Tabletki.ua [10].

Окремо варто відзначити популярність месенджера Telegram, який за рівнем використання вже випередив Instagram. За п'ять років аудиторія Telegram зросла з 17% до 86%, а за останні три роки популярність TikTok збільшилася у 18 разів. До переліку найбільш вживаних програм також увійшли додатки мобільних операторів: «Київстар» (17-те місце) та Vodafone (20-те місце) [10].

Попри те, що можливостей для он-лайн-спілкування стає більше, питання цифрової грамотності залишається дуже важливим. Саме від того, наскільки добре громадяни вміють користуватися сучасними технологіями, залежить успішність цифрової демократії, яка сьогодні стає основою діалогу між владою та суспільством.

В Україні цифрова демократія активно розвивається як спосіб залучити людей до управління державою та власними громадами. Щоб краще вивчити цей

процес і знайти ефективні шляхи розвитку, необхідно чітко визначити, що саме означає поняття «цифрова демократія».

У вузькому значенні «електронна демократія» – це використання інформаційних технологій, які допомагають людям реалізувати їхнє конституційне право брати участь в управлінні державою. Сьогодні терміни «цифрова демократія», «електронна демократія» та «е-демократія» зазвичай вважаються синонімами. Усі вони описують розвиток демократії за допомогою цифрових технологій, які відкривають людям більше можливостей для он-лайн-взаємодії з органами влади [11].

У науковій літературі досі немає єдиного визначення цього поняття, проте найчастіше вживається термін «е-демократія». Тому надалі ми використовуватимемо саме його як синонім до «цифрової демократії».

Головна особливість е-демократії полягає в тому, що громадяни можуть долучатися до прийняття рішень дистанційно, через Інтернет. Це ключова відмінність від традиційних демократичних процесів. Участь у державному управлінні відбувається через спеціальні цифрові платформи, що дозволяють людям висловлювати свою думку за допомогою смартфонів або комп'ютерів.

Така взаємодія базується на принципі «знизу-вгору», коли саме громадяни впливають на роботу державних органів. Метою е-демократії є налагодження ефективного діалогу між владою та суспільством через он-лайн-інструменти, що мають допомогти у виконанні низки важливих завдань (рис. 1).

Цифрова демократія має багато переваг як спосіб реалізації демократичних процедур (рис. 2). Її головний успіх полягає в тому, що вона надає першочерговий доступ до інформації, дозволяє великій кількості користувачів взаємодіяти на одній платформі та забезпечує швидкий обмін даними [11].

Цифрова демократія (або е-демократія) у класичному розумінні охоплює три головні сектори: роботу парламенту, законодавчий процес та судову систему. Крім того, вона включає низку практичних інструментів: он-лайн-голосування, електронні ініціативи, вибори, референдуми, консультації, звернення, підрахунок голосів та опитування. Також цифрова демократія активно використовує он-лайн-дискусії, вебінари, форуми, конференції та наради для ефективного спілкування. [11].

В Україні більшість електронних сервісів розробляють на рівні всієї держави. Водночас органи місцевого самоврядування та державні установи почали додавати на свої сайти окремі сторінки з інструментами цифрової демократії.

Оскільки таких інструментів дуже багато, їх краще розділити за темами для зручності. На практиці для кожного конкретного завдання варто обирати найбільш відповідний інструмент, зважаючи на те, на якому етапі формування державної політики він буде використовуватися [11].



Рис. 1 Завдання е-демократії як комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю
Джерело: [11].



Рис. 2 Конструктивний потенціал е-демократії щодо модернізації комунікаційних циклів та оперативності зворотного зв'язку в публічному секторі
Джерело: [11].

Найпопулярнішими та найефективнішими інструментами е-демократії в Україні є електронні петиції, звернення, консультації та громадський бюджет. Організації регулярно оцінюють відкритість місцевої влади. Наприклад, у 2019 році ГО «Подільська агенція регіонального розвитку» та Асоціація «Міста електронного урядування в Україні» відзначили Вінницьку міську раду: вона посіла друге місце за рівнем впровадження інструментів участі громадян [11].

Під час дослідження сайту Вінницької міської ради станом на травень 2019 року було виявлено такі сервіси: мапа звернень, петиції, громадський бюджет, чат-бот, он-лайн-опитування та можливість подання електронних звернень. Попри це, деяких даних на сайті не вистачає. Зокрема, немає можливості відстежувати, як саме виконуються петиції, які набрали потрібну кількість голосів: які рішення щодо них ухвалила міська рада та яка частка цих ініціатив була зрештою реалізована [12].

Цікаво, що всі ці цифрові інструменти не стали масовими серед мешканців Вінниці. Саме тому рівень участі вінничан у прийнятті рішень виявився невисоким, а самі процеси впровадження нових технологій – недостатньо системними. Через це концепція «розумного міста з розумними громадянами» стала фундаментом для нової стратегії – «Концепції цифрової партисипації Вінницької міської територіальної громади на 2019–2026 роки». Вона дає людям можливість за допомогою цифрових інструментів самостійно впливати на розвиток свого міста та визначати його майбутнє [12].

Розробка концепцій цифрової демократії на місцевому рівні допомагає оцінити поточну ситуацію та визначити, які кроки варто зробити в конкретному регіоні чи громаді. При цьому важливо пам'ятати, що успішне впровадження таких інструментів залежить від того, наскільки відкритою та прозорою є влада і наскільки люди їй довіряють.

На практиці цифрові інструменти зазвичай впроваджуються через мобільні додатки для iOS та Android, месенджери, соцмережі та офіційні веб-сайти органів влади. Завдяки цифровізації робота державних установ стає простішою: великі обсяги даних обробляються, зберігаються та оцифровуються автоматично.

Прикладом такого підходу є національна платформа «ВзаємоДія». Вона створена за міжнародними стандартами та допомагає налагодити партнерство між владою та громадянами, забезпечуючи доступ до публічної інформації, можливість громадської участі та підзвітність органів управління [13].

Розвиток он-лайн-інструментів для спілкування влади з людьми – це фундамент сучасної успішної демократії. Україна активно впроваджує такі рішення, і це підтверджується міжнародними оцінками: торік наша країна піднялася на 29 позицій у рейтингу електронної участі ООН. У 2022 році на платформі «ВзаємоДія» з'явилися нові корисні розділи: для отримання урядової інформації, проведення консультацій та опитувань, подання звернень, а також для роботи громадських рад та управління громадським бюджетом [13].

Проведене дослідження дозволило систематизу-

вати теоретичні засади та виокремити специфіку комунікативної діяльності органів публічної влади, що дало змогу встановити ключові розбіжності в організаційній системі публічного управління. Зокрема, було доведено, що поняття «електронне урядування» та «цифрове врядування» не є тотожними: «цифрове врядування» слід розуміти як людиноцентричний спосіб організації комунікації, спрямований на задоволення потреб громадян через дистанційні цифрові інструменти.

На основі цього концептуального розмежування стало очевидним, що впровадження сучасних технологій перетворилося на стратегічний пріоритет України. Завдяки активній діяльності Міністерства цифрової трансформації, особливо під час пандемії COVID-19, держава досягла значних успіхів у популяризації цифрових сервісів серед населення, хоча ця сфера й надалі потребує вдосконалення правової бази для повної гармонізації з європейським цифровим простором.

Паралельно з удосконаленням законодавства відбувається еволюція інструментарію взаємодії, оскільки сучасні ІКТ дозволяють ефективно долати обмеження традиційних каналів, таких як телебачення чи офіційні сайти. У результаті перехід публічної адміністрації до соціальних мереж та месенджерів став нагальною вимогою часу, що дозволяє не лише забезпечити оперативний зворотний зв'язок, а й значно покращити рівень довіри громадян.

У свою чергу, така дистанційна взаємодія безпосередньо сприяє формуванню позитивного іміджу органів влади, підвищуючи їхню прозорість та відкритість у поглядах суспільства. Відтак, для державних установ використання цифрових інструментів стало не добровільним вибором, а необхідним елементом їхньої щоденної професійної діяльності.

З огляду на зазначене, досвід країн ЄС вказує на дві критично важливі тенденції для подальшого розвитку цієї сфери в Україні. По-перше, виникає потреба у розробці чітких регуляторних правил, що відділяють професійну комунікаційну політику від політизованої пропаганди, а по-друге – доцільність створення спеціалізованих структурних підрозділів, діяльність яких допоможе уникнути дублювання функцій та неефективного витрачання бюджетних ресурсів.

Висновок. Проведене дослідження дозволяє зробити підсумкові узагальнення, які підтверджують, що поставлена мета статті була повністю досягнута. Завдяки комплексному аналізу теоретичних підходів та практичного досвіду України вдалося не лише обґрунтувати стратегічні засади управління комунікаціями, а й виокремити дієві механізми їхньої модернізації в умовах системних цифрових трансформацій.

Ключовим теоретичним здобутком стало доведення того, що «цифрове врядування» є принципово новою, людиноцентричною моделлю організації взаємодії, яка фокусується на реальних запитах громадян, а не на простому оцифруванні застарілих процедур. У практичній площині було встановлено, що інтеграція платформ «Дія» та «ВзаємоДія» у систему публічного адміністрування докорінно змінює характер стосунків між державою та суспільством, роблячи їх прозорі-

шими та доступнішими.

Особливу увагу приділено тому, що перехід органів влади до активного використання соціальних мереж та месенджерів є стратегічною вимогою часу для зміцнення репутаційного капіталу інституцій. Водночас визначено, що для сталого розвитку цієї сфери критично важливим є розробка чітких правил професійної комунікації та створення спеціалізованих підрозділів, що допоможе уникнути політизації та дублювання функцій. Таким чином, запропоновані рекомендації створюють цілісну основу для підвищення ефективності публічного управління через гармонійне поєднання те-

хнологічних інновацій та принципів цифрової демократії.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки цієї статті було використано інструменти ШІ (зокрема, ChatGPT-4, Gemini Advanced). Запевняємо, що використання ШІ обмежувалося редагуванням англomовного тексту анотації та структуруванням/упорядкуванням текстів та даних рисунків з обов'язковою прикінцевою перевіркою та погодженням авторами. Автори несуть повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Аверін Ю. П. Теоретико-методологічні основи соціологічного аналізу державного управління. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2012. № 2. С. 54–67.
2. Бахтін М. М. Естетика словесної творчості. Київ : Мистецтво, 1986. 424 с. (Теорія мовленнєвих жанрів та діалогізму).
3. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
4. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Інформаційні технології. 2018. № 1. С. 5–10. URL http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=vnaddy_2018_1_3 (дата звернення: 05.05.2026).
5. Відкритий уряд: глобальний контекст і шлях уперед. ОЕСР, 2016. 238 с. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264268104-en> (дата звернення: 05.05.2026).
6. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0) : Проект. 2016. 90 с. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 05.07.2026).
7. Проект «Взаємодія»: офіц. веб-сайт. URL: <https://vzaemo.diiia.gov.ua/> (дата звернення: 05.05.2026).
8. Dneprovskaya N., Bayaskalanova T., Shevtsova I., Urintsov A. Digital Transformation of Communication between Government Authorities and Citizens. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. RPTSS 2018. Pp. 165–173. DOI: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.12.02.18> (дата звернення: 05.05.2026).
9. Innovation and digitalisation of public administration : official website. URL: <https://www.joeducation.eu/innovation-and-digitalisation-of-public-administration/> (дата звернення: 05.05.2026).
10. Популярність інформаційних онлайн каналів в Україні: Telegram – лідер зростання. HoReCa-Україна : інформ.-аналіт. портал. (2022. 26 серп.). URL: <https://horeca-ukraine.com/populjarnist-informacijnih-onlajn-kanaliv-v-ukraini-telegram-lider-zrostantnja/> (дата звернення: 07.05.2026).
11. Грицяк Н. В., Семенченко А. І., Жилиєв І. Б. Електронна демократія: основи та стратегії реалізації : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. Ч. 3. 84 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3685> (дата звернення: 06.05.2026).
12. Про затвердження Концепції цифрової партисипації Вінницької міської територіальної громади на 2019–2026 роки : рішення Вінницької міської ради від 25 жовт. 2019 р. № 1993. URL: <https://2021.vmr.gov.ua/Docs/ExecutiveCommitteeDecisions/2019/№911%2011-04-2019.pdf> (дата звернення: 05.05.2026).
13. Соснін О. Цифровізація як нова реальність України. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyvrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/> (дата звернення: 05.05.2026).

References:

1. Averin, Yu. P. (2012). Teoretyko-metodolohichni osnovy sotsiolohichnoho analizu derzhavnoho upravlinnia [Theoretical and methodological foundations of sociological analysis of public administration]. Sotsiolohiia: Teoriia, Metody, Marketynh, (2), 54–67 [in Ukrainian].
2. Bakhtin, M. M. (1986). Estetyka slovesnoi tvorchosti [Aesthetics of verbal creativity]. Mystetstvo.. [in Ukrainian].
3. Drahomyretska, N. M., Kandahura, K. S., & Bukach, A. V. (2017). Komunikatyvna diialnist v derzhavnomu upravlinni [Communicative activity in public administration]. ORIDU NADU. [in Ukrainian].
4. Kuibida, V. S., Karpenko, O. V., & Namestnik, V. V. (2018). Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: Bazovi definitsii poniatiino-katehorialnoho aparatu [Digital governance in Ukraine: Basic definitions of the conceptual and categorical apparatus]. Informatsiini tekhnolohii, (1), 5–10. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 [in Ukrainian].
5. OECD. (2016). Vidkrytyi uriad: Hlobalnyi kontekst i shliakh upered [Open government: Global context and

the way forward]. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264268104-en> [in Ukrainian].

6. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 (“Tsyfrovyi poriadok denniy” – 2020): Kontseptualni zasady (versii 1.0) [Digital agenda of Ukraine – 2020 (“Digital agenda” – 2020): Conceptual foundations (version 1.0)]. (2016). Project report. <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> [in Ukrainian].

7. Proiekt “VzaemoDiia” [Project “VzaemoDiia”]. (n.d.). Official website. <https://vzaemo.diia.gov.ua/> [in Ukrainian].

8. Dneprovskaya, N., Bayaskalanova, T., Shevtsova, I., & Urintsov, A. (2018). Digital Transformation of Communication between Government Authorities and Citizens. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. RPTSS 2018, 165–173. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.12.02.18> [in Ukrainian].

9. Innovation and digitalisation of public administration. (n.d.). Official website. <https://www.joeducation.eu/innovation-and-digitalisation-of-public-administration/> [in Ukrainian].

10. HoReCa-UKRAINA. (2022, August 26). Popularnist informatsiinykh onlain kanaliv v Ukraini: Telegram – lider zrostannia [Popularity of information online channels in Ukraine: Telegram – leader of growth]. <https://horeca-ukraine.com/populjarnist-informacijnih-onlajn-kanaliv-v-ukraini-telegram-lider-zrostannja/> [in Ukrainian].

11. Hrytsiak, N. V., Semenchenko, A. I., & Zhyliaiev, I. B. (2017). Elektronna demokratiia: osnovy ta stratehii realizatsii [Electronic democracy: foundations and implementation strategies] (A. I. Semenchenko & V. M. Dreshpak, Eds.; Pt. 3). FOP Moskalenko O. M. https://old.suitt.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/Part_003_Feb_2018.pdf [in Ukrainian].

12. Vinnytsia City Council. (2019, October 25). Pro zatverdzhennia Kontseptsii tsyfrovoy partytsypatsii Vinnytskoi miskoi terytorialnoi hromady na 2019–2026 roky [On the approval of the Concept of digital participation of the Vinnytsia city territorial community for 2019–2026] (Decision No. 1993). <https://www.vmr.gov.ua/lists/citycouncildecisions/showcontent.aspx?id=6162> [in Ukrainian].

13. Sosnin, O. (n.d.). Tsyfrovizatsiia yak nova realnist Ukrainy [Digitalization as a new reality of Ukraine]. LexInform. <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 27.05.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 18.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 23.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.