

КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, АНТИКРИЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК

© 2026 **МАРУХЛЕНКО О. В., ОЛЕЩЕНКО В. Ю., РУБАН Д. О.**

УДК 351:316.77
JEL: D83; H83

Марухленко О. В., Олещенко В. Ю., Рубан Д. О. Комунікації в організаціях системи публічного управління та адміністрування: виклики цифровізації, антикризовий інструментарій та стратегічний розвиток

Метою статті є комплексне дослідження теоретико-методологічних і практичних засад оптимізації комунікаційних процесів в організаціях системи публічного управління та адміністрування в умовах масштабної диджиталізації, розвитку GovTech і гібридних безпекових викликів. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння та структурно-функціонального моделювання. Для оцінки рівня цифрової зрілості та мережевої готовності використано міжнародні індекси (NRI, EPI, OSI), а також економіко-математичний метод розрахунку інтегрального показника комунікативно-цифрового розвитку на рівні муніципалітетів і державних установ. Обґрунтовано концептуальні засади формування алгоритмічної державної архітектури (ASA) та використання штучного інтелекту в публічній комунікації. Проаналізовано кількісні та якісні показники впровадження GovTech-інструментів (зокрема, екосистеми «Дія» та «Дія.Освіта») в Україні станом на 2025–2026 роки. Сформульовано чотирирівневу модель оцінювання комунікативної спроможності органів влади, яка інтегрує нормативно-організаційний, технологічно-операційний, контентний і соціально-психологічний блоки. Запропоновано класифікацію моделей кризових комунікацій в умовах воєнного стану. Ефективність сучасних публічних комунікацій залежить від переходу від реактивного одностороннього інформування до симетричного інклюзивного діалогу на засадах людиноцентричності, прозорості та емпатії. Доведено необхідність розроблення уніфікованих регламентів використання соціальних медіа та підвищення рівня медіаграмотності в державному апараті.

Ключові слова: публічне управління; GovTech; кризові комунікації; екосистема «Дія»; алгоритмічна державна архітектура; комунікативна спроможність.

Табл.: 3. Бібл.: 18.

Марухленко Оксана В'ячеславівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, Київ, 04053, Україна)

E-mail: o.marukhlenko@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

Олещенко Вероніка Юліанівна – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, Київ, 04053, Україна)

E-mail: v.oleschenko@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

Рубан Дмитро Олександрович – доктор філософії, доцент кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, Київ, 04053, Україна)

E-mail: d.ruban@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9724-1377>

UDC 351:316.77
JEL: D83; H83

Marukhlenko O. V., Oleshchenko V. Y., Ruban D. O. Communications in Public Management and Administration Organizations: Challenges of Digitalization, Anti-Crisis Tools and Strategic Development

The study aims to comprehensively examine the theoretical, methodological, and practical foundations for optimizing communication processes within public administration and management organizations amidst large-scale digitalization, GovTech development, and hybrid security challenges. The research integrates general scientific methods of analysis, synthesis, comparative, and structural-functional modeling. To assess digital maturity and network readiness, we analyzed international benchmarks like the Network Readiness Index (NRI), Online Service Index (OSI), and E-Participation Index (EPI). An economic-mathematical method for calculating an integrated communicative-digital development index at municipal and State levels was used to provide quantifiable metrics. The study substantiates the conceptual foundations of Algorithmic State Architecture (ASA) and artificial intelligence integration into public communications. We analyzed the quantitative and qualitative outcomes of introduction of GovTech tools (focusing on the «Diia» and «Diia.Osvita» ecosystems) in Ukraine in 2025–2026. A comprehensive four-dimensional model for assessing public communicative capacity was developed, integrating normative-organizational, technological-operational, content-related, and socio-psychological dimensions. A classification of crisis communication models during martial law has been proposed. The efficiency of modern public communications depends on moving from reactive, one-way information sharing to symmetric, inclusive dialogue based on human-centeredness, transparency, and empathy. The need to develop unified regulations for using social media and to improve media literacy in the government apparatus has been proved.

Keywords: public administration; GovTech; crisis communication; «Diia» ecosystem; Algorithmic State Architecture; communicative capacity.

Tabl.: 3. Bibl.: 18.

Marukhlenko Oksana V. – D. Sc. (Public Administration), Associate Professor, Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (18/2 Bulvarno-Kudriavska Str., Kyiv, 04053, Ukraine)

E-mail: o.marukhlenko@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

Oleshchenko Veronika Yu. – PhD (Public Administration), Associate Professor, Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (18/2 Bulvarno-Kudriavska Str., Kyiv, 04053, Ukraine)

E-mail: v.oleschenko@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

Ruban Dmytro O. – PhD, Associate Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (18/2 Bulvarno-Kudriavska Str., Kyiv, 04053, Ukraine)

E-mail: d.ruban@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9724-1377>

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства публічні комунікації зазнають тектонічних зрушень, зумовлених поєднанням стрімкої цифровізації, розвитку GovTech та еволюції моделей взаємодії держави й громадянського суспільства [6; 7]. Комунікативна діяльність в організаціях публічної служби перестає бути суто допоміжною функцією інформування й набуває статусу стратегічного інструменту врядування, забезпечення національної безпеки та легітиматії владних інституцій [2; 12]. Проте традиційні веберівські моделі бюрократії з притаманними їм вертикальними, односторонніми та жорстко регламентованими інформаційними потоками виявляються малоефективними у світі мережових комунікацій, масової самокомунікації та швидкого поширення інформації [4; 11; 12].

Для України, яка функціонує в режимі тривалого повномасштабного воєнного стану, постановка цієї проблеми має екзистенційне значення [5, 17]. Публічні органи мають не просто повідомляти громадян про ухвалені рішення, а й миттєво реагувати на кризи, нейтралізувати дезінформаційні операції супротивника, підтримувати високий рівень суспільної консолідації та мобілізувати ресурси територіальних громад [5, 17]. Водночас стрімка зміна каналів медіаспоживання, з домінуванням месенджерів і соціальних мереж, висуває жорсткі вимоги до швидкості, гнучкості, емпатійності та змістовної чіткості урядових сигналів [1; 5; 14].

Науково-практична проблема полягає в наявності суттєвого розриву між об'єктивною потребою у двосторонньому, симетричному та стійкому до криз комунікативному діалозі між державою та суспільством і реальними операційними можливостями публічних органів, які часто обмежені застарілими адміністративними підходами, дефіцитом цифрових компетентностей службовців,

браком об'єктивних методик оцінювання власної комунікативної спроможності та фрагментарністю використання інструментів штучного інтелекту [12; 13].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукового доробку свідчить, що проблеми комунікативної взаємодії в системі публічного управління перебувають в авангарді досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Теоретико-методологічні засади формування комунікаційних процесів у публічній службі детально висвітлено в працях І. Шпекторенка, котрий акцентував увагу на розвитку комунікаційних спроможностей [2], Т. Лушахіної, яка досліджувала комунікаційну політику під час війни [3], В. Кралі, О. Гіржевої та С. Міненка, які вивчали інституційні механізми цифровізації [1], а також Ю. Вишневської, яка досліджувала формування комунікативної компетентності крізь призму соціального діалогу [4]. Роль комунікативної грамотності як чинника впровадження інноваційних підходів проаналізовано у працях вітчизняних науковців [1; 3; 4].

Процеси цифровізації та модернізації зв'язків з громадськістю в публічній сфері отримали ґрунтовний аналіз у дослідженнях І. Лопатченко [6]. У зарубіжному науковому дискурсі роль комунікацій у підвищенні якості державних послуг у цифрову епоху проаналізовано Д. А. Домінек [9].

Концептуальне осмислення феномену GovTech-комунікацій та алгоритмічної державної архітектури (ASA) здійснено в інноваційному дослідженні В. Занойка [7], а аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні представлений у працях Н. А. Гавкалової, В. Гришиної та Дж. П. Кумара [8]. Особливості застосування соціальних медіа для поширення державних політик та проблеми диджитал-грамотності апарату розкрито у працях Д. Сіямссіх, М. А. Афанді та І. Сурі [10].

Питання кризового комунікаційного менеджменту в публічному секторі досліджувалися Ю. Ченг та Г. Т. Камероном у контексті системної трансформації відносин між організацією та громадськістю [11]. Особливості антикризових та воєнних комунікацій в Україні стали предметом уваги Т. Гиріної, Н. Шотурми та О. Міщенко [5], котрі вивчали оперативні виклики воєнного часу, а також Н. Статівки [17], яка досліджувала роль інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу в умовах воєнного стану. Особливе значення для розуміння поведінкових підходів та оцінювання комунікацій мають праці та стратегічні документи Британської урядової комунікаційної служби (GCS) [14–16], а також аналітичні звіти OECF [12] та А. Девіс для SIGMA [13] щодо координації урядових комунікацій в Україні та країнах Східної Європи.

Водночас, попри значний масив наукових публікацій, спостерігається низка невирішених раніше частин загальної проблеми:

Залишається малодослідженим синергетичний ефект від поєднання інструментів GovTech (зокрема, екосистеми «Дія») та алгоритмічних систем управління на базі ШІ у межах кризових комунікацій під час повномасштабного воєнного конфлікту [5; 17; 18].

Наявний теоретичний інструментарій часто є занадто абстрактним: у вітчизняній практиці бракує комплексних емпіричних моделей, здатних одночасно оцінити нормативні, технологічні, контентні та соціально-психологічні чинники комунікативної спроможності органів влади на локальному рівні [2; 13].

Існує відчутний «оціночний розрив», оскільки більшість державних установ продовжує вимірювати успішність комунікацій за кількісними показниками вихідної активності (кількістю постів чи прес-релізів), а не за реальними поведінковими змінами та інституційною довірою суспільства [12; 13].

Метою статті є комплексне дослідження теоретико-методологічних та практичних засад оптимізації комунікаційних процесів в організаціях системи публічного управління та адміністрування в умовах диджиталізації, розвитку GovTech та гібридних безпекових викликів, а також розроблення прикладного інструментарію для оцінювання комунікативної спроможності органів влади в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети визначено такі дослідницькі завдання:

Проаналізувати вплив цифрових трансформацій, GovTech та концепції Алгоритмічної державної архітектури (ASA) на сучасну структуру

публічних комунікацій, зокрема, оцінити кількісні та якісні показники впровадження вітчизняних сервісів «Дія» та «Дія.Освіта».

Розробити та обґрунтувати багатовимірну модель оцінювання комунікативної спроможності органів влади, яка дозволяє розраховувати інтегральні показники для муніципалітетів і відомств.

Систематизувати та порівняти ключові моделі й стратегії кризових комунікацій, що використовуються в публічному секторі України в умовах воєнного стану та інформаційно-психологічного протистояння.

Виявити інституційні бар'єри та приховані протиріччя (комунікаційні парадокси) на сучасному етапі розвитку взаємодії між державою та суспільством для формування рекомендацій щодо підвищення суспільної довіри та подолання цифрового розриву.

МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становить комплексний підхід, що поєднує методи теоретичного узагальнення, порівняльного та структурно-функціонального аналізу для вивчення архітектури публічних комунікацій. Системний підхід дозволив розглянути комунікації як складну, динамічну систему, інтегровану в загальне середовище публічного врядування та національної безпеки.

Для оцінювання рівня диджиталізації комунікаційних зв'язків використано статистичний метод порівняльного аналізу міжнародних індексів, зокрема Індексу мережевої готовності (NRI), Індексу онлайн-послуг (OSI) та Індексу електронної участі (EPI). Обробка статистичних матеріалів здійснювалася з метою мінімізації суб'єктивності оцінок і виявлення прихованих кореляційних зв'язків між технологічною готовністю держави та рівнем задоволеності громадян.

У межах оцінювання узагальненого рівня цифровізації комунікаційних та публічних послуг органу влади використано інтегральну модель оцінювання, яка дозволяє розраховувати інтегральний індекс.

Розрахунок інтегрального індексу дає змогу здійснювати просторово-динамічне порівняння різних муніципалітетів та центральних органів виконавчої влади, виявляючи критичні розриви між окремими вимірами їхньої комунікаційної діяльності.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується переходом до концепції GovTech, яка передбачає глибоке проникнення

цифрових рішень у всі сфери взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства [6; 7]. Цей процес безпосередньо пов'язаний з побудовою Алгоритмічної державної архітектури (ASA), яка використовує можливості алгоритмічного аналізу даних та штучного інтелекту для прийняття

управлінських рішень та автоматизації публічних комунікацій [7]. Станом на 2025–2026 роки Україна сформувала унікальний профіль цифрової готовності, який за ключовими параметрами випереджає середні європейські показники (табл. 1) [12; 13].

Таблиця 1

Міжнародні індекси цифровізації та готовності уряду України до використання новітніх технологій у публічних комунікаціях

Назва цифрового або інфраструктурного індексу	Позиція України / Значення показника (станом на 2025 р.)	Порівняльний контекст та опис показника
Open Data Maturity Index (Індекс зрілості відкритих даних)	4-те місце в Європі (97,1%)	Середній показник по країнах ЄС-27 становить 86%
Online Service Index (Індекс on-line послуг)	5-те місце у світі	Свідчить про надвисоку концентрацію державних сервісів у мережі
E-Participation Index (Індекс е-участі)	Максимальний показник (1.000 у 2024 р.)	Відображає високий рівень залучення громадян до онлайн-діалогу
Government AI Readiness Index (Індекс готовності уряду до ШІ)	61 бал (+14 позицій за рік у рейтингу)	Свідчить про сформовану базову ІТ-інфраструктуру в публічному секторі
Human Capital Index (Індекс людського капіталу)	47-ме місце у світі	Оцінює потенціал і рівень цифрових навичок населення
Telecommunications Infrastructure Index	78-ме місце у світі	Вказує на наявність територіальних обмежень у доступі до швидкісного зв'язку

Джерело: [12; 13].

Трансформація комунікаційних практик під впливом диджиталізації яскраво простежується на прикладі екосистеми «Дія» та супутньої освітньої платформи «Дія.Освіта». Запровадження безконтактного врядування змінило комунікаційну парадигму: громадяни частіше взаємодіють з алгоритмічними інтерфейсами, ніж безпосередньо з державними службовцями.

Станом на кінець 2025 року загальна кількість користувачів екосистеми «Дія» перевищила 23 мільйони осіб, що становить 77% усіх власників смартфонів в Україні. До найпопулярніших автоматизованих послуг, реалізованих за лічені хвилини без участі чиновників, увійшли: автоматична реєстрація ФОП (220 тис. заяв за рік), отримання витягів про місце проживання (12,8 млн заяв) та подання заяв на отримання соціальних виплат (14,3 млн заяв). Окрім цього, у 2025 році було успішно інтегровано ШІ-асистента у застосунок «Дія», що дозволило суттєво підвищити оперативність відповідей на типові запити громадян та розвантажити контакт-центри [18].

Важливим вектором державної політики є подолання цифрового розриву через підвищення цифрової грамотності посадових осіб та громадян за допомогою платформи «Дія.Освіта», де кількість реєстрацій на початку 2026 року перетнула позначку у 3 мільйони, з яких понад 617,5 тисяч припали на 2025 рік [18].

Аналіз внутрішньої структури взаємодії з платформою свідчить про домінування коротких та практично орієнтованих форматів навчання:

- ✦ професійна освіта: понад 85 тисяч осіб пройшли навчання за новими затребуваними фахами [18];
- ✦ гендерний розподіл: 56,9% користувачів становлять жінки, 31,5% – чоловіки, близько 12% статі не зазначили [18];
- ✦ вікова структура: ключова аудиторія зосереджена у віковому діапазоні від 31 до 60 років, водночас молодь (15–24 роки) охоплює п'яту частину нових реєстрацій [18];
- ✦ формати взаємодії: найвищий інтерес зафіксовано до тестів цифрової грамотності «Цифрограми» (1,55 млн проходжень) [18].

Незважаючи на високі показники цифрової активності, на локальному рівні продовжують існувати значні бар'єри [12, 13]. Проте, як свідчать дослідження практик урядової комунікації у соціальних медіа, ефективність поширення публічних політик суттєво різниться між відомствами [10]. Часто офіційні повідомлення подаються занадто формально («канцелярською» мовою), зворотний зв'язок є обмеженим, а реакція на коментарі та за-

питання громадян – несвоечасною [10; 13]. Це зумовлено як низьким рівнем цифрової та комунікативної грамотності середньої ланки апарату, так і обмеженістю бюджетів та відсутністю єдиних державних стандартів цифрового спілкування [13].

Для подолання фрагментарності та переходу до системного управління комунікативними про-

цесами розроблено чотиривимірну модель оцінювання комунікативної спроможності органів публічної влади (таблиця 2) [2; 13]. Вона розглядає комунікацію не просто як технічну функцію прес-служб, а як інтегрований інструмент стратегічного врядування та забезпечення стійкості територіальних громад у кризових ситуаціях [2; 5].

Таблиця 2

Складові та інструменти реалізації чотиривимірної моделі комунікативної спроможності органів публічної влади

Вимір (блок) моделі	Складові індикатори оцінювання	Інструменти реалізації та очікувані результати
Нормативно-організаційний	Наявність гнучких довгострокових комунікаційних стратегій та деталізованих річних планів; наявність регламентів та інструкцій; рівень координації з CoG	Перехід від реактивного стилю до проактивного планування; чіткий розподіл ролей, координація спільних кампаній між різними відомствами
Технологічно-операційний	Використання багатоканальних платформ (веб-сайти, месенджери, соціальні мережі, чат-боти); рівень автоматизації та інтеграції ШІ; швидкість реакції на запити	Забезпечення безперервності зв'язку; гнучке адаптування до технологічних змін і нових каналів медіаспоживання
Змістовний	Доступність, точність і чіткість повідомлень; спрощення мови; використання інфографіки та відео; урахування потреб вразливих верств	Подолання інформаційного перевантаження; досягнення емоційного резонансу із цільовими аудиторіями за збереження фактологічної точності
Соціально-психологічний	Рівень суспільної довіри до органу влади; використання емпатійного спілкування; здатність надавати орієнтири в умовах невизначеності	Формування довгострокового «кредиту довіри»; зниження соціальної напруги та протидія панічним настроям під час криз

Джерело: [2; 13].

Застосування цієї моделі дозволяє розраховувати інтегральний показник комунікативної спроможності муніципалітетів та державних відомств, виявляти системні провали (наприклад, коли за високого рівня технологічного розвитку спостерігається дефіцит емпатії або низький рівень довіри до змісту) та формувати адресні управлінські рішення для зміцнення інституційного потенціалу.

У кризових умовах, спричинених військовими загрозами та масштабними надзвичайними ситуаціями, традиційні механізми інформування публічного сектору втрачають ефективність [5; 14]. Забезпечення національної безпеки, збереження життєдіяльності громад та протидія дезінформаційним операціям супротивника потребують негайної адаптації комунікаційних стратегій державних органів та органів місцевого самоврядування [5; 17].

Організація кризових комунікацій у системі «влада–громадськість» залежить від характеру загрози та наявних ресурсів для реагування [5; 14]. На основі узагальнення вітчизняного досвіду

воєнного часу та класичних концепцій кризового менеджменту систематизовано дві ключові моделі комунікаційної взаємодії в публічному секторі [5].

Особливістю сучасної кризової комунікації в Україні є активне залучення інструментів соціальних мереж і месенджерів (передусім Telegram) [17; 18]. З одного боку, це забезпечує надвисоку швидкість доставки повідомлень, гнучкість і можливість таргетування контенту [14]. З іншого боку, соціальні мережі висувають нові вимоги до інформаційної безпеки публічних органів [5, 17]. Питання захисту дипломатичних каналів від DDoS-атак, блокування бот-мереж та протидії спеціальним операціям (ІПСО) потребують інтеграції комунікаційних підрозділів у загальну архітектуру кібербезпеки держави [5; 17].

У цьому контексті особливого значення набуває поведінковий підхід до кризових комунікацій, який успішно використовується провідними світовими інституціями (зокрема, Government Communication Service у Великій Британії) [14]. Комунікація розглядається не просто

Компаративний аналіз базових моделей кризових комунікацій у публічному секторі в умовах воєнного стану

Критерій порівняння	Модель процесу урядових комунікацій	Модель синтезу кризових комунікацій у публічному секторі
Характер взаємодії	Переважно симетричний двосторонній діалог з аудиторією	Асиметрична одностороння передача сигналів в умовах жорстких обмежень
Основна мета	Залучення громадськості до обговорення рішень, формування довгострокової довіри та партнерства	Оперативне оповіщення про небезпеку, управління поведінкою людей для мінімізації жертв
Ключові канали	Традиційні ЗМІ, соціальні мережі з активним зворотним зв'язком, онлайн-приймальні	Офіційні державні канали мовлення, системи екстреного сповіщення, захищені месенджери
Етичний та психологічний фокус	Побудова спільної ідентичності, роз'яснення довгострокових реформ та політик	Демонстрація лідерства, чіткі інструкції до дії, емпатійне заспокоєння та запобігання паніці
Сфера та умови застосування	Відносно стабільний період (мирний час), етапи планування та післякризового відновлення	Гостра фаза кризової ситуації, військові конфлікти, техногенні катастрофи

Джерело: розроблено авторами на основі [5].

як трансляція фактів, а як інструмент управління поведінковими установками громадян через використання тактики підштовхування [14]. Це дозволяє ухвалювати критичні рішення за умов високої невизначеності та складного емоційного стану суспільства [14].

Таким чином, системний аналіз сучасних комунікативних процесів в організаціях публічного управління дозволяє виявити низку глибоких закономірностей і прихованих протиріч, які визначатимуть вектор розвитку цієї сфери в найближчі роки.

По-перше, простежується фундаментальний комунікаційний парадокс відкритого урядування в умовах гібридної війни. Його суть полягає в суперечності між вимогами максимальної прозорості та інклюзивності (які є ключовими для демократичного розвитку та інтеграції в ЄС) і потребами інформаційної безпеки та операційної таємності під час воєнного стану [5, 17]. З одного боку, Україна демонструє видатні успіхи у сфері відкритих даних (Open Data Maturity – 97,1%) та електронної участі (EPI = 1.000) [12]. З іншого боку, відкритість мережових комунікацій оголює системні вразливості владних інституцій перед кібератаками та інформаційно-психологічним впливом [5, 17].

Державні органи змушені балансувати між двома протилежними підходами: ризикофобією (прагненням закрити інформаційні потоки, монополізувати наратив та обмежити доступ до даних заради безпеки) та ризикофілією (розумінням того, що надмірна закритість руйнує суспільну до-

віру, яка є головним капіталом легітимності влади під час війни) [5, 14]. Вирішення цього парадоксу лежить у площині переходу від простого механічного оприлюднення інформації до стратегічного керування наративом через створення емоційно-резонансного та водночас фактологічно вивіреного контенту [14].

По-друге, спостерігається зсув довіри від персоналізованих інституцій до алгоритмічних платформ. Коли понад 77% власників смартфонів взаємодіють з державними сервісами через безконтактну екосистему «Дія», виникає феномен «алгоритмічної довіри» [18]. Традиційна довіра до державного службовця або конкретного політичного лідера заміщується довірою до надійності, швидкості та безпеки цифрового інтерфейсу [18].

Це створює нові ризики «цифрового відчуження» для соціальних груп з низьким рівнем цифрової грамотності або обмеженим доступом до швидкісного інтернету (що підтверджується 78-ю позицією України за телекомунікаційною інфраструктурою) [12]. Отже, якщо публічні органи повністю покладатимуться лише на GovTech-платформи, ігноруючи потребу в класичних та інклюзивних каналах комунікації, вони ризикують втратити зв'язок зі значною частиною суспільства, що посилить соціальну фрагментацію та нерівність [12].

По-третє, аналіз виявив системний розрив у оцінюванні діяльності комунікаційних підрозділів публічного сектору [2; 13]. Як свідчать звіти OECD та SIGMA, більшість державних установ

оцінюють свою комунікаційну роботу за кількісними показниками вихідної активності (кількість постів, лайків, переглядів або прес-релізів) [13].

Проте такий підхід не дозволяє виміряти реальний вплив комунікації на суспільство, зокрема зміни в поведінці громадян, підвищення рівня їхньої обізнаності про реформи або рівень зміцнення довіри до інституцій [12, 13]. Цей недолік призводить до «імітації діалогу», коли органи влади звітують про успішне охоплення аудиторії в соціальних мережах, але водночас фіксується низька відповідність контенту реальним запитам населення [10, 13].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження комунікацій в організаціях системи публічного управління та адміністрування дозволяє сформулювати такі концептуальні висновки:

Трансформація сучасного інформаційного простору вимагає переходу публічних органів від реактивного одностороннього інформування до проактивного, двостороннього симетричного діалогу, заснованого на принципах людиноцентричності, прозорості та емпатії.

Масштабне впровадження GovTech та концепції алгоритмічної державної архітектури (ASA) в Україні (на прикладі екосистеми «Дія») дозволило вийти на лідируючі світові позиції за індексами е-участі та онлайн-послуг. Водночас інфраструктурні обмеження та розриви в цифрових компетентностях населення і державних службовців стримують повну реалізацію потенціалу безконтактного врядування.

Розроблено чотирирівневу модель оцінювання комунікативної спроможності, що інтегрує нормативно-організаційний, технологічно-операційний, змістовний та соціально-психологічний виміри, а також пропонує органам публічної влади інструментарій для розрахунку інтегральних індексів з метою виявлення прихованих деструктивних тенденцій у взаємодії з громадою.

У період воєнного стану та гібридних загроз комунікація виступає базовим компонентом національної безпеки. Ефективність комунікаційних стратегій залежить від гнучкого поєднання моделей швидкого оповіщення з інструментами поведінкового підходу, а також від інтеграції комунікаційних ресурсів у загальну систему кіберзахисту.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробленні та емпіричній перевірці математичних моделей впливу GovTech-комунікацій на рівень соціальної довіри та залуче-

ності громадян, аналізі етичних аспектів використання алгоритмів штучного інтелекту в публічному секторі, а також у створенні галузевих стандартів оцінювання результативності державних комунікаційних кампаній. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Краля В. Г., Гіржева О. М., Міненко С. І. Цифрові комунікації у системі публічного управління: інституційні механізми взаємодії влади та громадськості. *Економічний простір*. 2026. № 210. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.160-166>
2. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с.
3. Лушахіна Т. Комунікаційна політика органів державної влади під час війни. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 20. С. 471–491. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.09>
4. Вишневська Ю. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування через призму соціального діалогу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. № 87. С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2023.87.6>
5. Гиріна Т., Шотурма Н., Міщенко О. Кризові комунікації в діяльності органів публічного управління: сучасні виклики воєнного часу. *Публічне управління та адміністрування*. 2026. № 6 (26). С. 1631–1646. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6\(26\)-1631-1646](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6(26)-1631-1646)
6. Лопатченко І. С. Розвиток медіа-комунікативного механізму в контексті цифровізації публічного управління : дис. ... д-ра філософії : 281. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. 219 с.
7. Zahnoiko V. Theoretical foundations of GOVTECH communications in public administration. *Theory and Philosophy of Public Administration*. 2025. Vol. 2. No. 38. P. 75–84. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-10>
8. Gavkalova N., Hryshyna V., Kumar J. P. Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. *Public Administration and Law Review*. 2022. No. 2. С. 23–37. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-2-23>
9. Dominek D. L. The role and challenges of public service communication in modern public administration. *Central and Eastern European eDem and eGov Days 2025 (CEEeGov 2025)*. ACM, New York, 2025. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1145/3773002.3773017>

10. Siyamsih D., Afandi M. A., Suri I. Effectiveness of government communication in delivering public policy on social media. *Journal of Dialogos*. 2025. No. 2 (2). P. 25–35.
DOI: <https://doi.org/10.62872/sycdg691>
11. Cheng Y., Cameron G. T. Contingent organization–public relationships and their application in organizational crises // *The Handbook of Crisis Communication*. 2022.
DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119678953.ch8>
12. OECD. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. Paris : OECD Publishing, 2021. 240 p.
DOI: <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>
13. Davies A. Centre of government co-ordination of government communications in the Western Balkans, the Republic of Moldova and Ukraine: institutional set-ups, regulatory frameworks and current practices. *SIGMA Papers*. No. 78. OECD Publishing, Paris, 2026.
DOI: <https://doi.org/10.1787/1423066e-en>
14. Crisis communication: a behavioural approach // Government Communication Service. London : GCS, 2022. 74 p. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/crisis-communication-a-behavioural-approach/>
15. Innovating with Impact Strategy 2024–2025 // Government Communication Service. London : GCS, 2024. 58 p. URL: <https://www.communications.gov.uk/publication/gcs-innovating-with-impact-strategy/>
16. Performance with Purpose: GCS Strategy 2022–2025 // Government Communication Service. London : Civil Service, 2022. 42 p. URL: <https://strategy.gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2022/05/gcs-strategy-2022-25.pdf>
17. Статівка Н. Роль інклюзивних комунікацій та стратегічного нарративу в публічному управлінні в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій. *Державне будівництво*. 2024. Т. 2. № 36. С. 287–306.
DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-20>
18. Підсумки 2025: які послуги в Дії були найпопулярнішими серед українців // Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/pidsumky-2025-iaki-posluhy-v-diyi-buly-naypopuliarnishymy-sered-ukrayintsv>
- vice.gov.uk/wp-content/uploads/2022/05/gcs-strategy-2022-25.pdf
- Davies A. (2026). Centre of government co-ordination of government communications in the Western Balkans, the Republic of Moldova and Ukraine: institutional set-ups, regulatory frameworks and current practices. *SIGMA Papers*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1423066e-en>
- Dominek D. L. (2025). The role and challenges of public service communication in modern public administration. *Central and Eastern European eDem and eGov Days 2025 (CEEeGov 2025)* (pp. 1–8). ACM. <https://doi.org/10.1145/3773002.3773017>
- Gavkalova N., Hryshyna V. & Kumar J. P. (2022). Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. *Public Administration and Law Review*, 2, 23–37. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-2-23>
- GCS. (2022). Crisis communication: a behavioural approach. <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/crisis-communication-a-behavioural-approach/>
- GCS. (2024). Innovating with Impact Strategy 2024–2025. <https://www.communications.gov.uk/publication/gcs-innovating-with-impact-strategy/>
- Hyrina T., Shoturma N. & Mishchenko O. (2026). Kryzovi komunikatsii v diialnosti orhaniv publicлноho upravlinnia: suchasni vyklyky voiennoho chasu [Crisis communications in the activities of public administration bodies: modern challenges of wartime]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 6 (26), 1631–1646. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6\(26\)-1631-1646](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6(26)-1631-1646)
- Kralia V. H., Hirzheva O. M. & Minenko S. I. (2026). Tsyfrovi komunikatsii u systemi publicлноho upravlinnia: instytutsiini mekhanizmy vzaiemodii vldy ta hromadskosti [Digital communications in the public administration system: institutional mechanisms of interaction between authorities and the public]. *Ekonomichnyi prostir*, 210. <https://doi.org/10.30838/EP.210.160-166>
- Lopatchenko I. S. (2025). *Rozvytok media-komunikatyvnoho mekhanizmu v konteksti tsyfrovizatsii publicлноho upravlinnia: dys.... d-ra filosofii: 281* [Development of the media-communicative mechanism in the context of digitalization of public administration: dissertation... Doctor of Philosophy: 281]. Kharkivskyi natsionalnyi universytet imeni V. N. Karazina.
- Lushakhina T. (2023). Komunikatsiina polityka orhaniv derzhavnoi vldy pid chas viiny [Communication policy of state authorities during the war]. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 20, 471–491. <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.09>
- Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. (2025). Pidsumky 2025: yaki posluhy v Dii byly naipopuliarnishymy sered ukraintsv [Results of 2025: which Diia services were the most popular among Ukrainians]. <https://thedigital.gov.ua/news/progress/>

REFERENCES

- Cheng Y. & Cameron G. T. (2022). Contingent organization–public relationships and their application in organizational crises. *The Handbook of Crisis Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781119678953.ch8>
- Civil Service. (2022). Performance with Purpose: GCS Strategy 2022–2025. [556](https://strategy.gcs.civilser-</p>
</div>
<div data-bbox=)

pidsumky-2025-iaki-posluhy-v-diyi-buly-naypopuliarnishymy-sered-ukrayintsiv

OECD (2021). *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>

Shpektorenko I. V. (2024). *Komunikatsii v publichnomu upravlinni: navch. posib*. [Communications in public administration: study guide]. NTU «DP».

Siyamsih D., Afandi M. A. & Suri I. (2025). Effectiveness of government communication in delivering public policy on social media. *Journal of Dialogos*, 2 (2), 25–35. <https://doi.org/10.62872/sycdg691>

Stativka N. (2024). Rol inkluzivnykh komunikatsii ta stratehichnoho naratyvu v publichnomu upravlinni v umovakh voiennoho stanu ta nadzvychainykh sytuatsii [The role of inclusive communications and strategic narrative in public administration under martial law and emergency situations]. *Derzhavne budivnytstvo*, 36(2), 287–306. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-20>

Vyshnevskaya Yu. V. (2023). Formuvannya komunikativnoi kompetentnosti maibutnykh fakhivtsiv publichnoho upravlinnia ta administruvannia cherez pryzmu sotsialnoho dialohu [Formation of communicative competence of future specialists in public management and administration through the prism of social dialogue]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*, 87, 40–45. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2023.87.6>

Zahnoiko V. (2025). Theoretical foundations of GOV-TECH communications in public administration. *Theory and Philosophy of Public Administration*, 38(2), 75–84. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-10>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Внесок авторів:

Марухленко О. В.: концептуалізація дослідження, розробка методології, наукове керівництво, критичний аналіз, редагування тексту та фінальне затвердження рукопису.

Олещенко В. Ю.: формальний аналіз статистичних матеріалів, розробка таблиць, збір первинної аналітики щодо функціонування GovTech-інструментів та освітньої платформи «Дія.Освіта».

Рубан Д. О.: підготовка розділу про моделі та стратегії кризових комунікацій в умовах воєнного стану, формулювання висновків. Під час підготовки цього рукопису автори використовували інструменти генеративного штучного інтелекту (зокрема ChatGPT / Gemini) виключно для стилістичного редагування тексту, покращення академічного стилю та технічного форматування бібліографічних описів відповідно до стандартів APA 7 та ДСТУ 8302:2015. Після автоматизованої обробки рукопис був ретельно перевірений, вичитаний та доопрацьований авторами. Автори несуть повну відповідальність за зміст статті, достовірність наукових результатів та точність наведених даних.

Стаття надійшла до редакції / Received: 26.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 12.08.2026

Оприлюднено / Published: 08.10.2026