

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему
**«УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ У МЕДІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОМУ
КОНТЕКСТІ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу групи М ПУіА 2024-1з
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління розвитком
громад та територій»

Юлія ДЕНИЩЕНКО
(ім'я та прізвище)

Керівник Сергій ЧЕРНОВ
(ім'я та прізвище)

Рецензент Сергій КИРІЙ
(ім'я та прізвище)

Рецензент Тетяна БЄЛЬСЬКА
(ім'я та прізвище)

Харків – 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління розвитком громад та територій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Денищенко Юлії Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті»
2. Керівник роботи Чернов Сергій Іванович, д-р. наук з держ. упр., професор
затверджені наказом від 02.03.2026 р. № 199-03
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична спеціальна література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Розділ 1. Теоретичні засади цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті. Розділ 2. Аналіз сучасного стану і особливостей цифровізації публічного управління України у медійно-комунікаційному контексті. Розділ 3. Стратегічні напрями удосконалення цифровізації публічного управління України у медійно-комунікаційному контексті.
5. Перелік графічного матеріалу: 1. Титульний лист. 2. Актуальність теми, мета, об'єкт, предмет, новизна. 3. Завдання, зумовлені досягненням мети кваліфікаційної роботи. 4. Виклики цифрової демократії. 5. Підходи до медійно-комунікаційного механізму. 6. Основні цілі Національної стратегії інформаційної безпеки. 7. Пріоритетні цілі медійно-комунікаційного

механізму. 8. Модель комунікації. 9. Основні функції медійно-комунікаційного механізму. 10. Основні напрями застосування медійно-комунікаційного механізму. 11. Концептуальна модель розвитку медійно-комунікаційного механізму. 12. Трансформація системи влаштування та виховання дітей, опікуваних державою. 13. Медійно-психологічні аспекти комунікаційної компетентності. 14. Заходи з розвитку медійно-комунікаційного механізму. 15–16. Висновки дослідження відповідно до завдань.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Дослідження основних літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Розділ 1. Розгляд теоретичних засад цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз сучасного стану і особливостей цифровізації публічного управління України у медійно-комунікаційному контексті	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Стратегічні напрями удосконалення цифровізації публічного управління України у медійно-комунікаційному контексті	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5.	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	11.06.2026	виконано
9.	Захист	19.06.2026	

Здобувачка вищої освіти

_____ (підпис)

Юлія ДЕНИЩЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Сергій ЧЕРНОВ

_____ (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У МЕДІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОМУ КОНТЕКСТІ.....	11
1.1. Концептуальні підходи до медійно-комунікаційного аспекту цифровізації публічного управління	11
1.2. Сутність і зміст медійно-комунікаційного механізму публічного управління	21
1.3. Успішні міжнародні практики розвитку цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті.....	29
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ У МЕДІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОМУ КОНТЕКСТІ.....	41
2.1. Особливості трансформаційних процесів публічного управління у контексті цифровізації його медійно-комунікаційного механізму.....	41
2.2. Аналіз нормативно-правових аспектів функціонування медійно-комунікаційного механізму в умовах цифровізації публічного управління....	47
2.3. Проблемні аспекти цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті	55
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ У МЕДІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОМУ КОНТЕКСТІ.....	63
3.1. Стратегічні пріоритети подальшої цифровізації публічного управління у контексті модернізації його медійно-комунікаційного механізму.....	63
3.2. Впровадження кращих підходів до розвитку медійно-комунікаційного механізму в умовах цифровізації публічного управління.....	69
3.3. Прагматичні аспекти осучаснення медійно-комунікаційного механізму в	

умовах цифровізації публічного управління	76
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

Інтенсивне поширення та вдосконалення цифрових технологій у глобальному масштабі зумовило запуск глибоких і фактично незворотних трансформацій у всіх сферах функціонування суспільства й держави. В умовах становлення сучасного публічного управління та формування інноваційних моделей взаємодії між органами влади і громадськістю дедалі більшої ваги набуває використання медійно-комунікаційного механізму. Саме він поступово змінює класичні управлінські підходи, що ґрунтувалися на односторонньому інформуванні, на багатовекторні комунікаційні моделі, засновані на діалозі, участі та постійному зворотному зв'язку.

Окреслені трансформаційні процеси загострюють потребу у забезпеченні належного рівня інформаційної культури та медійно-комунікаційної компетентності як управлінського персоналу, так і суспільства загалом. Це є необхідною умовою досягнення інформаційно-комунікаційного комфорту, який виступає одним із ключових чинників ухвалення обґрунтованих, своєчасних і ефективних управлінських рішень. Водночас такий підхід сприяє зміцненню довіри громадян до органів державної влади через підвищення прозорості управлінських процесів, відкритості та доступності публічних послуг, а також розширення можливостей участі громадян у процесах управління та прийняття рішень. Усе це зумовлює необхідність перегляду та адаптації комунікаційних стратегій публічного управління відповідно до нових цифрових реалій, з позицій раціонального й ефективного використання сучасних цифрових інструментів для налагодження сталого та результативного діалогу з суспільством. Особливу роль у цьому контексті відіграє медійно-комунікаційний механізм публічного управління.

Водночас слід усвідомлювати, що дієвий і системно вибудований медійно-комунікаційний механізм є одним із ключових інструментів протидії дезінформації, пропагандистським впливам та маніпуляціям громадською

свідомістю. Він також сприяє формуванню національної стійкості, зміцненню суспільної згуртованості та консолідації громадян навколо захисту національних інтересів в умовах переважання майже неконтрольованого цифрового комунікаційного середовища. З огляду на це, подальше вдосконалення процесів цифровізації публічного управління в Україні крізь призму розвитку медійно-комунікаційного механізму набуває особливої актуальності та потребує ґрунтовного, системного й комплексного наукового дослідження. Таке дослідження має бути спрямоване на всебічне розкриття ключових прагматичних аспектів використання цифрових каналів комунікації, оптимізації інформаційної взаємодії з громадянами, розширення залучення громадськості до процесів публічного врядування, а також адаптації й впровадження успішних практик і досвіду європейських країн у національний управлінський контекст України.

Теоретичні та методологічні засади розвитку публічного управління в умовах цифровізації та медійних комунікацій висвітлено в роботах таких науковців, як: Г. Атаманчук, М. Браун, Ф. Вебстер, Л. Маматова, О. Мельник, Н. О. Руденко, Статівка, О. Суший, В. Тертичка, Ю. Хабермас, С. Хаджирадева, С. Яромич та ін.

Проте, незважаючи на досить широкий спектр досліджень з проблем цифровізації публічного управління та розвитку медійних комунікацій, залишається ще недостатньо дослідженим питання обґрунтування системного та комплексного впровадження цифровізації публічного управління в контексті розвитку його медійно-комунікаційного механізму саме всеосяжної цифровізації публічного управління з позицій урахування їхнього взаємного впливу, що й обумовило вибір теми, об'єкту та предмету даного кваліфікаційного дослідження. Усе вище зазначене підтверджує актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та

визначення прагматичних аспектів осучаснення його медійно-комунікаційного механізму.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- узагальнити теоретичні засади цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті;
- вивчити успішні міжнародні практики розвитку цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті;
- проаналізувати сучасний стан і особливості цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті;
- визначити стратегічні напрями цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті;
- дослідити прагматичні аспекти осучаснення медійно-комунікаційного механізму публічного управління в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є система публічного управління України.

Предмет дослідження – удосконалення цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті.

Методи дослідження. Відповідно до мети та поставлених завдань у дослідженні застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи та підходи, зокрема: системний підхід, методи аналізу та синтезу, індукція й дедукція, порівняння, аналогія, абстрагування, узагальнення, моделювання, метод експертних оцінок. Системний підхід та діалектичний аналіз дозволили всебічно дослідити системний характер процесів цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті. Методи індукції, порівняння, аналогії й абстрагування сприяли визначенню предмета дослідження та розкриттю сутності відповідних понять і категорій у предметній сфері. За допомогою методів аналізу та синтезу здійснено відбір наукової інформації за темою дослідження та визначено сучасний стан і особливості цифровізації публічного управління України у медійно-комунікаційному контексті. Метод узагальнення сприяв вивченню концептуальних підходів до медійно-комунікаційного аспекту цифровізації

публічного управління. Визначенню стратегічних напрямів цифровізації публічного управління України у медійно-комунікаційному контексті та дослідженню прагматичних аспектів осучаснення медійно-комунікаційного механізму публічного управління в умовах цифровізації сприяв метод моделювання та прогнозування.

Теоретичною базою кваліфікаційного дослідження є фундаментальні положення теорії публічного управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, а емпіричною – нормативно-правові акти України, дані соціологічних опитувань, матеріали науково-практичних конференцій, публікації наукових видань, статистичні матеріали.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних підходів до розуміння цифровізації публічного управління з урахуванням медійно-комунікаційного контексту, розвитку трактування її як комплексного процесу взаємодії цифрових інструментів і публічних комунікацій, систематизації особливостей сучасного стану цифровізації публічного управління України та обґрунтуванні стратегічних напрямів її подальшого удосконалення з метою підвищення відкритості, ефективності та довіри громадян.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки, отримані у результаті дослідження можуть бути корисними на усіх рівнях публічного управління України завдяки наведеним конкретним пропозиціям щодо удосконалення цифровізації публічного управління шляхом розвитку його медійно-комунікаційного механізму через системне та комплексне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Результати кваліфікаційної роботи апробовані під час XIX Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти (91-а студентська науково-технічна конференція ХНУМГ ім. О.М. Бекетова) «Сталий розвиток міст: поствоєнний період», ХНУМГ імені О. М. Бекетова м. Харків 28 - 29 квітня 2026 р. Доповідь була представлена на тему

«Удосконалення цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У МЕДІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОМУ КОНТЕКСТІ

1.1. Концептуальні підходи до медійно-комунікаційного аспекту цифровізації публічного управління

Інформаційна стадія розвитку цивілізації, яка особливо динамічно проявилася з початком ХХІ століття, спричинила масштабні та незворотні трансформації у функціонуванні світової спільноти й національних держав. Ці зміни стали наслідком інтенсивного науково-технічного поступу та бурхливого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. У результаті традиційна комунікативна парадигма публічного управління зазнала суттєвого переосмислення, що актуалізувало потребу у формуванні такого інформаційного середовища, яке було б здатне стабілізувати суспільні настрої та модернізувати всі управлінські механізми, зокрема медійно-комунікаційний.

Окремої уваги потребує вплив глобалізаційних процесів, які істотно трансформують інформаційний простір і зменшують спроможність держав ефективно контролювати інформаційні потоки та канали їх розповсюдження, серед яких супутникове мовлення й транснаціональні цифрові платформи. Як зазначають фахівці, «сучасна держава, за посередництвом регулюючих органів, може контролювати лише наземну ефірну та кабельну трансляцію на своїй території» [17]. За таких умов медійно-комунікаційний механізм набуває ключового значення у забезпеченні відкритості, підзвітності та інтерактивності системи публічного управління.

У наукових дослідженнях медійні комунікації розглядаються як складне багаторівневе й міждисциплінарне явище, що ґрунтується на синтезі комунікаційних, соціологічних, політичних, управлінських та інформаційних теорій. Такий підхід дає змогу здійснювати як змістовний, так і

технологічний аналіз комунікаційних процесів у сфері публічного управління.

Сутність публічного управління проявляється у спільній діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, суб'єктів державного й приватного секторів економіки, інститутів громадянського суспільства та активної громадськості, спрямованій на своєчасне й обґрунтоване ухвалення управлінських рішень, що мають суспільну значущість. Така демократична модель врядування створює передумови для колективного прийняття стратегічних рішень, раціонального використання ресурсів і належного забезпечення прав та свобод громадян завдяки домінуванню принципів відкритості, прозорості та громадського контролю.

Теоретичний фундамент медіа-комунікацій формується навколо низки ключових структурних компонентів, зокрема:

- суб'єктів комунікації – органів державної влади й місцевого самоврядування, засобів масової інформації, громадських об'єднань, експертних спільнот, активної громадськості тощо;
- засобів комунікації – традиційних медіа, соціальних мереж, офіційних веб-ресурсів, пресконференцій, брифінгів, технологій штучного інтелекту, алгоритмічних систем обробки даних та інших інструментів;
- форм комунікації – односторонньої та багатосторонньої взаємодії, механізмів зворотного зв'язку, краудсорсингу, а також явищ дезінформації та маніпулятивних технологій.

Однією з перших упорядкованих комунікаційних моделей вважається лінійна модель Г. Лассуелла, яка описує процес передавання інформації через такі базові елементи:

- хто? – комунікатор;
- що? – повідомлення;
- яким каналом? – засіб комунікації;
- кому? – аудиторія;
- з яким ефектом? – результат комунікаційного впливу [76].

Вагоме місце серед ранніх теорій масової комунікації посідає концепція двоступеневого потоку інформації П. Лазарсфельда, побудована на емпіричних дослідженнях впливу медіа на формування громадської думки та електоральної поведінки [75]. Згідно з цією концепцією, інформація передається через авторитетних і соціально впізнаваних осіб, які активно споживають медіаконтент, осмислюють його й адаптують відповідно до власних переконань, надаючи повідомленням додаткового сенсу та контексту, що підвищує їх зрозумілість і переконливість для інших членів соціальної групи.

Дана теорія довела, що медійний вплив має опосередкований характер і значною мірою залежить від соціальної структури суспільства. Саме тому вона стала методологічною основою для досліджень у галузях політичної комунікації, соціальної психології, маркетингу та реклами [77], а також для формування теорії «багатоступеневого потоку комунікації» в умовах цифрової реальності. У межах цієї теорії поширення інформації відбувається не лише через традиційні медіа, а й через численні електронні канали, соціальні мережі та цифрові платформи, де роль лідерів думок виконують блогери, експерти, публічні інтелектуали та інші впливові актори.

Еволюція теоретичних підходів до аналізу комунікаційних процесів у публічному управлінні зумовлена становленням інформаційного суспільства, появою нових типів медійних спільнот, зростанням значущості масової комунікації в управлінських, політичних і соціальних практиках. Сукупність цих чинників забезпечила перехід від простих лінійних моделей до складних інтерактивних і багатоканальних систем комунікації, які враховують інтереси аудиторії, значення зворотного зв'язку, соціальний контекст і суспільний вплив.

У 1960–1970-х роках провідною стала теорія «культивації» Д. Гербнера, що пояснює довготривалий вплив медіа, передусім телебачення, на формування уявлень аудиторії про реальність. Вона акцентує увагу на таких аспектах, як когнітивне конструювання реальності, відмінності між

«важкими» глядачами (які споживають телевізійний контент без обмежень) і «легкими» глядачами (помірне споживання), а також синдром «злого світу», що виникає через домінування сцен насильства, криміналу та конфліктів у медіапросторі [72]. У сучасних умовах ця теорія активно застосовується для аналізу впливу медіа на громадську думку, політичні орієнтації, соціальні страхи й культурні цінності, зокрема у дослідженнях алгоритмів персоналізованого контенту, які сприяють культивуванню певних поглядів через соціальні мережі та технології штучного інтелекту.

Згодом, у 1972 році, була сформульована теорія «порядку денного», авторами якої стали М. МакКомбс і Д. Шоу. Вона пояснює механізми впливу засобів масової інформації на систему суспільних пріоритетів, визначаючи, які саме проблеми та теми сприймаються громадськістю як найбільш значущі [78]. В основі цієї теорії лежать такі ключові переконання:

- питання та події, що регулярно і часто висвітлюються у новинному просторі, поступово набувають більшої ваги в уявленнях громадськості;
- концентрація уваги медіа на певній події сприяє її сприйняттю як актуальної, важливої та соціально значущої для аудиторії.

У результаті дії цих механізмів виокремлюються два взаємопов'язані рівні формування порядку денного:

- медіа окреслюють коло тем, які сприймаються суспільством як пріоритетні та важливі;
- медіа впливають на спосіб осмислення цих тем, роблячи акценти на окремих характеристиках чи інтерпретаціях подій, що відповідає концепції фреймінгу [75].

Емпіричне підтвердження теорії «порядку денного» було отримано під час аналізу президентської виборчої кампанії 1968 року у США. Надалі ця теорія зазнала розвитку через введення поняття «перенесення порядку денного», яке відображає вплив медіа не лише на масову свідомість, але й на діяльність політичних акторів, а також на процеси ухвалення державних рішень.

У сучасних умовах алгоритмічні механізми соціальних мереж, застосування штучного інтелекту та поширення персоналізованих новин формують відмінні, індивідуалізовані порядки денного для різних соціальних груп. Це, своєю чергою, сприяє виникненню так званих «інформаційних бульбашок», у межах яких користувачі отримують контент, що відповідає їхнім попереднім інтересам, переконанням і світогляду.

Практично одночасно з теорією «порядку денного» наукового поширення набула теорія «спіралі мовчання», яка розкриває вплив домінуючої суспільної думки на поведінку окремих індивідів. Вона пояснює, чому люди схильні відкрито висловлювати власні погляди лише за умови їх відповідності переважаючим соціальним настроям або ж, навпаки, утримуватися від висловлення альтернативних позицій у разі загрози соціальної ізоляції [79]. Основними положеннями цієї теорії є: страх індивіда перед соціальним відчуженням; формування домінантних суспільних позицій; витіснення менш популярних тем і поглядів у публічному просторі, що сприяє посиленню впливу панівних наративів [79].

У контексті публічного управління теорія «спіралі мовчання» може застосовуватися для аналізу політичної комунікації, а також для дослідження впливу окремих медійних акторів і груп на формування громадської думки з метою маргіналізації або пригнічення альтернативних політичних дискурсів.

Інтенсивний розвиток інформаційного суспільства та активне впровадження цифрових технологій зумовили появу нових демократичних практик, зокрема трансформацію форм і каналів комунікації між громадянами, органами влади та медійними структурами. Це стало можливим завдяки розширенню доступу до інформації, можливостям вільного висловлення позицій у соціальних мережах, а також використанню великих масивів даних для підготовки та ухвалення управлінських рішень. У результаті формуються інноваційні підходи до публічного управління, що ґрунтуються на застосуванні цифрових технологій для оптимізації комунікацій, аналізу громадських настроїв і прогнозування політичних

тенденцій з урахуванням вимог захисту персональних даних та інформаційної безпеки.

У сучасних умовах розвитку публічного управління провідне значення набуває цифрова демократія як форма політичної участі громадян, що базується на принципах відкритого уряду, електронного голосування, цифрових петицій, відкритого доступу до публічної інформації та інтерактивної взаємодії між владними інститутами й громадянами.

Водночас, поряд із перевагами, цифрова демократія супроводжується низкою серйозних викликів, зокрема:

- кібербезпека, оскільки зростає загроза кібератак, несанкціонованого доступу до електронних систем голосування та інформаційних маніпуляцій;
- поширення дезінформації та фейкових новин, що посилюється через механізми соціальних мереж;
- цифрова нерівність, пов'язана з неоднаковим рівнем доступу населення до Інтернету й цифрових технологій;
- ризики маніпуляцій і цензури, коли цифрові інструменти можуть використовуватися авторитарними режимами для нагляду, контролю інформаційних потоків та обмеження свободи слова [74].

Штучний інтелект дедалі активніше інтегрується у процеси цифрової демократії, забезпечуючи аналіз суспільних настроїв, виявлення фейкових повідомлень, автоматизацію управлінських процедур і прогнозування політичних змін за умови дотримання прав громадян та недопущення маніпулятивних практик [71]. Аналогічну роль відіграють соціальні мережі та технології Big Data, які прискорюють поширення інформації, забезпечують персоналізацію контенту й істотно впливають на формування громадської думки. Соціальні мережі (Facebook, Twitter/X, Instagram, TikTok, LinkedIn тощо) сьогодні перетворилися на ключові платформи комунікації як на індивідуальному, так і на глобальному рівнях, виконуючи функції оперативного інформування, формування суспільних настроїв, політичної мобілізації та цифрової дипломатії [78].

Технології Big Data дозволяють опрацьовувати значні обсяги інформації, отриманої з різноманітних джерел, що відкриває для публічного управління нові можливості прогнозування соціальних процесів через аналіз громадських думок, управління ризиками шляхом оптимізації управлінських рішень та формування ефективної державної політики на засадах цифрової безпеки [74].

Таким чином, соціальні мережі й технології Big Data істотно підвищують ефективність взаємодії між державою та суспільством за умови запобігання зловживанням і дотримання принципів прозорості інформаційних процесів.

Сучасні дослідження у сфері медіа-комунікацій ґрунтуються на міждисциплінарному підході, що поєднує політичні науки, соціологію, психологію, теорію управління та інформаційні технології. Узагальнення результатів таких досліджень дало змогу виокремити основні етапи еволюції комунікаційних підходів, зокрема:

- моделі «гіподермічної голки» та «мінімального впливу» (30–50-ті роки ХХ ст.);
- модель двоступеневого потоку комунікації (1948 р.);
- інтерактивні моделі комунікації (1949 р.);
- теорію порядку денного (1972 р.);
- цифрові та алгоритмічні комунікації (з початку 2000-х років) [32].

Окрім цього, в науковій літературі було виокремлено та теоретично обґрунтовано різноманітність підходів до аналізу механізмів публічного управління, що систематизовані та представлені у табл. 1.1 [32].

Використання комунікаційного підходу у межах медійно-комунікаційного механізму публічного управління забезпечує всебічний аналіз значення комунікацій у системі управлінської діяльності, сприяє налагодженню дієвого двостороннього зв'язку між органами влади та громадянами, а також слугує чинником зростання рівня суспільної довіри до владних інституцій. Такий підхід дозволяє розглядати комунікацію не лише

як інструмент передавання інформації, а як ключовий елемент управлінських процесів, що впливає на їх результативність і легітимність.

Таблиця 1.1

Основні теоретичні підходи до медійно-комунікаційного механізму публічного управління [32]

Підхід	Опис	Ключові аспекти
Комунікаційний	Базується на дослідженні процесів інформаційної взаємодії, ролі медіа у формуванні громадської думки та легітимності державної влади	Стратегії комунікації державних органів; Теорія комунікаційної дії; Державний брендинг та репутаційний менеджмент;
Кібернетичний	Розглядає медійну комунікацію через призму інформаційних технологій, штучного інтелекту, соціальних медіа та алгоритмічного управління	Використання великих даних (big data) для прогнозування громадської думки; Автоматизовані комунікаційні системи у державному управлінні; Соціальні мережі як інструмент мобілізації громадян
Політологічний	Аналізує медійну комунікацію в контексті державної політики, впливу на суспільні настрої, політичної агітації та пропаганди	«Спіраль мовчання» (Е. Ноель-Нойманн); «Фреймінг» (Е. Гоффман); Політична комунікація та маніпулятивні технології
Соціологічний	Визначає вплив медіа-комунікацій на соціальну поведінку, формування суспільних норм та ідентичності	Соціальна роль медіа в демократичних процесах; Формування колективної пам'яті через медіа; Інформаційна нерівність та цифровий розрив
Кризовий	Досліджує особливості медіа-комунікацій під час кризових ситуацій, інформаційних війн та надзвичайних подій	Оперативність і стратегія кризових комунікацій; Управління громадською думкою та запобігання паніці; Роль прозорості та довіри у кризових комунікаціях

Кібернетичний підхід, у свою чергу, зосереджується на раціональній організації процесів обміну інформацією, її оброблення та формування зворотного зв'язку між різними суб'єктами управління. Його застосування передбачає регулювання й коригування інформаційних потоків у системі публічного управління з урахуванням таких базових принципів, як цілісність

і системність, наявність стабільного зворотного зв'язку, автоматизація управлінських процедур, алгоритмічність прийняття рішень, а також дотримання вимог інформаційної безпеки [24].

Політологічний підхід до аналізу медійно-комунікаційного механізму публічного управління передбачає дослідження процесів політичної комунікації, інструментів впливу медійних акторів на формування політичних установок і ціннісних орієнтацій громадян, а також визначення ролі засобів масової інформації у виборчих кампаніях і системі публічного управління загалом [79]. У межах цього підходу особлива увага приділяється феномену фреймінгу, який розглядається як процес «акцентування окремих аспектів реальності з метою формування певної інтерпретації проблеми», що забезпечує необхідну реакцію суспільства на конкретні події, або як інструмент «маніпулювання суспільними настроями, конструювання політичного іміджу та управління кризовими ситуаціями». Особливої значущості фреймінг набуває в умовах війни та інформаційного протиборства, де він виконує визначальну роль у мобілізації населення та формуванні міжнародного дискурсу щодо конфлікту [72].

Соціологічний підхід надає можливість оцінити вплив інформаційних потоків на формування та трансформацію соціальних відносин, регулювання рівня громадянської активності й розвиток політичної культури в суспільстві. Застосування цього підходу дозволяє глибше проаналізувати, яким чином медіа впливають на суспільну свідомість громадян, які інструменти та механізми використовуються для формування громадської думки, а також як цифрові технології трансформують традиційні моделі соціальної комунікації. У зв'язку з цим в умовах інформаційного суспільства соціологічний підхід залишається одним із базових і найбільш результативних методів дослідження медійно-комунікаційного механізму публічного управління.

Кризовий підхід орієнтований на аналіз особливостей управління комунікаціями в ситуаціях криз, що створюють загрози стабільному функціонуванню державних інституцій, інститутів громадянського

суспільства або соціуму загалом. Він сприяє розробці ефективних комунікаційних стратегій реагування на надзвичайні та нестандартні обставини, а також підвищує спроможність суб'єктів публічного управління адекватно відповідати на виклики сучасного інформаційного середовища.

Отже, результати аналізу розглянутих теоретичних підходів до медійно-комунікаційного механізму публічного управління дають підстави стверджувати, що ефективне публічне управління в сучасних умовах неможливе без урахування специфіки національного медійно-комунікаційного простору, динаміки соціальної взаємодії між усіма його суб'єктами та об'єктами, а також зростаючого впливу цифрових технологій на управлінські процеси.

Таким чином, різні концептуальні підходи до дослідження медійно-комунікаційного аспекту цифровізації публічного управління розставляють власні аналітичні акценти у вивченні відповідного механізму. Комунікаційний підхід підкреслює необхідність відкритого та системного діалогу між владними структурами і громадськістю з дотриманням принципів прозорості та доступності інформації; кібернетичний підхід зосереджується на медійних групах як елементах системи інформаційних потоків, що підлягають регулюванню через управлінські інструменти та механізми зворотного зв'язку. Політологічний підхід обґрунтовує ключову роль медійних акторів у формуванні політичного порядку денного, мобілізації громадян і впливі на процес ухвалення рішень у сфері державного управління, тоді як соціологічний підхід розкриває взаємозв'язок між медійними групами та суспільством, соціальну функцію інформаційних потоків і їхній вплив на громадську думку. Кризовий підхід, своєю чергою, орієнтує на стратегічне управління комунікаціями в умовах кризових ситуацій, забезпечення інформаційної безпеки та протидію дезінформаційним впливам. Комплексне поєднання зазначених підходів до медійно-комунікаційного аспекту цифровізації публічного управління в умовах використання штучного інтелекту, інструментів цифрової демократії

та технологій великих даних (big data) актуалізує проблему досягнення балансу між відкритістю, безпекою та ефективністю комунікацій у цій сфері.

1.2. Сутність і зміст медійно-комунікаційного механізму публічного управління

У сучасних реаліях інформаційний простір виступає одним із ключових чинників формування громадської думки, визначення векторів політичних процесів і забезпечення стабільності системи публічного управління. Інформаційні потоки перетворилися на потужний інструмент, здатний як об'єднувати суспільство навколо спільних цінностей і цілей, так і провокувати його фрагментацію та дестабілізацію.

В українських умовах медійно-комунікаційний механізм публічного управління набуває особливої ваги з огляду на тривалу військову агресію, економічні потрясіння, глибокі соціальні зміни та ведення інформаційної війни. За таких обставин ефективна, своєчасна й достовірна комунікація між органами влади та суспільством стає критично важливою передумовою забезпечення національної безпеки, збереження громадської підтримки та зміцнення довіри до державних інституцій.

Публічне управління охоплює сукупність процесів планування, організації, керівництва, координації й контролю, спрямованих на підготовку та реалізацію управлінських рішень суспільної значущості, а також на формування політики розвитку держави та її регіонів. Важливою складовою цих процесів є залучення громадськості з метою досягнення суспільного консенсусу та консолідації зусиль для реалізації суспільного блага [33].

У зарубіжних наукових підходах публічне управління трактується як «процес колективного ухвалення та реалізації стратегічних рішень, що ґрунтується на узгодженні й координації цілей і дій усіх ключових учасників» [82]. Водночас механізми публічного управління визначаються як «система взаємопов'язаних елементів (цілей, функцій, методів,

організаційної структури, суб'єктів) і об'єктів управління, у межах якої здійснюється цілеспрямований вплив керуючих компонентів на стан або реакцію об'єкта управління з урахуванням вхідних параметрів та очікуваного результату» [66].

У сучасній теорії та практиці публічного управління виокремлюють низку окремих механізмів залежно від характеру управлінських процесів, зокрема:

- нормативно-правовий, який забезпечує правове регулювання управлінської діяльності через законодавчі та підзаконні акти, кодекси й установлені правові процедури;

- організаційний, що визначає побудову системи органів влади, їхні функціональні повноваження, а також взаємодію між державними інституціями, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями та бізнес-структурами;

- економічний, спрямований на фінансове планування, бюджетне регулювання, управління державними ресурсами, економічне стимулювання та фінансування соціальних і державних програм;

- соціальний, орієнтований на врахування потреб і інтересів громадян, розвиток соціальної політики, систем соціального захисту та підтримки населення;

- медійно-комунікаційний, що забезпечує відкритість і прозорість управлінських процесів, а також ефективний зворотний зв'язок із громадянами;

- контрольний, який охоплює моніторинг, оцінювання результативності діяльності, механізми громадського контролю та підзвітності;

- інноваційний, пов'язаний із впровадженням сучасних технологій, цифрових рішень, електронного врядування, використанням штучного інтелекту й Big Data в управлінській практиці.

Окрім зазначеного, науковці виділяють механізм публічного адміністрування, який розглядається як «сукупність спеціальних засобів, спрямованих на забезпечення регуляторного впливу органів публічної адміністрації на соціально-економічні територіальні системи різних рівнів з метою створення належних умов життєдіяльності населення країни та забезпечення прав і інтересів громадян України, які тимчасово перебувають за кордоном» [13]. Даний механізм є складовою комплексного механізму публічного управління, що охоплює інституційні, правові, організаційні, економічні та інформаційні засоби, методи й процедури реалізації управлінських функцій, спрямованих на ефективне регулювання суспільних процесів, досягнення стратегічних цілей розвитку держави та захист інтересів суспільства і держави.

У межах досліджуваної проблематики важливим є осмислення категорії «інформація», яку Енциклопедія сучасної України визначає як «сукупність відомостей, що передаються усним, письмовим чи іншими способами за допомогою умовних сигналів і технічних засобів та аналізуються з огляду на їх зміст, структуру, організацію й процеси створення, передачі, сприйняття, використання та зберігання» [25].

Показово, що одним із перших нормативно-правових актів незалежної України у 1992 році став Закон України «Про інформацію», у якому інформація трактується як документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі й навколишньому середовищі. Інформаційні відносини, пов'язані з отриманням, використанням, поширенням і зберіганням інформації, регламентуються Конституцією України та комплексом спеціальних законодавчих актів.

Законодавство забезпечує захист як відкритої інформації (зокрема бібліотечних та архівних фондів), так і інформації з обмеженим доступом, включно з державною, банківською, комерційною, адвокатською та лікарською таємницею. Окремо охороняються категорії службової

інформації, таємниця листування, телефонних переговорів та інших повідомлень, що передаються засобами зв'язку [45].

Поняття «медіа» та «медійний» Енциклопедичний словник України пояснює (від лат. *medium* – засіб, спосіб) як сукупність засобів і інструментів зберігання, опрацювання та передавання інформації для індивідуальної або масової аудиторії. Нерідко ці терміни ототожнюють із засобами масової інформації, однак у зарубіжній науковій традиції масова комунікація трактується ширше – як процес поширення інформації, ідей і поглядів, що є невід'ємною складовою суспільного життя. Сукупність методів і каналів передавання даних – від персональних повідомлень (листи, телефонні розмови, цифрові носії) до глобальних комунікаційних мереж – формує систему масової комунікації. Якщо ж комунікація спрямована одночасно на широку аудиторію, використовується термін «мас-медіа», який охоплює пресу, радіо, телебачення, рекламу, соціальні мережі, месенжери, відеохостинги, стрімінгові сервіси та інші канали поширення інформації [20].

Сучасний медійний простір умовно поділяється на такі види медіа:

- традиційні, що передають інформацію через спеціалізовані засоби – друковані видання (газети, журнали, книги), аудіовізуальні канали (радіо, телебачення), а також інтернет-медіа [20];
- нові, які забезпечують масове охоплення аудиторії завдяки швидкому поширенню Інтернету у форматах 4G і 5G та розвитку цифрових технологій;
- соціальні, що базуються на мережевій комунікації з домінуванням інтерактивної взаємодії;
- медіа на основі штучного інтелекту, здатні аналізувати й персоналізувати контент, автоматично створювати новини, виявляти фейкову інформацію та формувати рекомендації для користувачів.

Сучасні медійні групи реалізують широкий спектр суспільно важливих функцій, зокрема забезпечують гарантоване Конституцією України право громадян на свободу думки, слова та вільне вираження поглядів і переконань [27] через комунікаційну функцію, яка створює простір для інтерактивного

діалогу у соціальних мережах і на цифрових платформах. Водночас провідною залишається ідеологічна (пропагандистська) функція медіа, яка у поєднанні з мобілізаційною функцією впливає на формування національної ідентичності, суспільних цінностей і політичної свідомості, що є особливо актуальним в умовах інформаційних війн, гібридних загроз і кризових ситуацій. Освітня функція сприяє не лише поширенню знань та освітнього контенту, а й розвитку медіакомпетентності громадян, тоді як культурна функція відіграє важливу роль у збереженні національної ідентичності в умовах конкуренції з глобальними платформами, що транслюють власні культурні зразки.

Варто підкреслити, що всі зазначені функції медіа реалізуються в тісній взаємодії з громадянами, які виїхали за межі України або стали внутрішньо переміщеними особами внаслідок повномасштабного вторгнення. Це підтверджує особливу значущість медіа як соціального інструменту, який у поєднанні зі штучним інтелектом стає дедалі більш персоналізованим, інтерактивним і впливовим.

Поняття «комунікація» через свою багатовимірність і змістову складність є об'єктом дослідження багатьох галузей наукового знання, зокрема соціології, лінгвістики, психології, політології, теорії інформації та інших дисциплін. Саме тому трактування цієї категорії істотно відрізняються залежно від методологічного підходу й контексту наукового аналізу.

Етимологічно термін «комунікація» походить від латинського *commūnicātio* («повідомлення», «передача»), що пов'язане з дієсловом *commūnicō* («робити спільним», «повідомляти», «поєднувати»), утвореним від *commūnis* («спільний») [21]. Така семантика підкреслює базову ідею комунікації як процесу об'єднання та обміну змістами між учасниками взаємодії.

У межах теорії інформації, зокрема в концепції К. Шеннона, комунікація інтерпретується як процес передавання інформаційного повідомлення від джерела до отримувача за допомогою визначеного каналу

зв'язку [78]. Це трактування акцентує увагу на технічних та формально-логічних аспектах передавання інформації.

Соціологічні підходи розглядають комунікацію значно ширше, визначаючи її як «механізм конструювання соціальної реальності», наголошуючи на її ролі у формуванні суспільних норм, цінностей і культурного простору [29], а також як «смісловий та ідеально-змістовий вимір соціальної взаємодії, що реалізується через обмін інформацією в різних формах спілкування» [38].

За умов глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та активного впровадження новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, науковці дедалі частіше підкреслюють провідну роль мережевої комунікації як домінантної форми взаємодії у сучасному суспільстві [15].

Узагальнення наведених підходів дає підстави для визначення медійної комунікації в межах досліджуваної проблематики як процесу обміну інформацією у сфері публічного управління за допомогою засобів масової інформації та інших комунікаційних каналів, що охоплює створення, поширення, інтерпретацію та сприйняття інформаційних повідомлень. Відповідно, медійно-комунікаційний механізм публічного управління доцільно трактувати як сукупність інструментів, методів і процедур, що забезпечують ефективну взаємодію всіх учасників управлінського процесу через медіа та інші канали комунікації з метою реалізації публічних інтересів.

До основних функцій медійно-комунікаційного механізму публічного управління належать: інформування суспільства про діяльність органів влади; формування позитивного іміджу владних структур; забезпечення зворотного зв'язку між владою та громадянами; вплив на формування громадської думки; залучення населення до процесів ухвалення управлінських рішень. Реалізація цих функцій сприяє своєчасному реагуванню органів влади на суспільні запити й виклики, а також

ефективному впровадженню державної інформаційної політики та зміцненню національної інформаційної безпеки.

Державна інформаційна політика України визначається як система правових, організаційних і технологічних заходів, спрямованих на регулювання інформаційної сфери держави та забезпечення результативної комунікації між органами влади, суспільством і міжнародною спільнотою з дотриманням принципів прозорості, достовірності, об'єктивності, своєчасності та добросовісності [41].

Державне регулювання у сфері інформаційної політики ґрунтується на таких базових нормативно-правових актах, як Закон України «Про інформацію» (що визначає загальні засади функціонування інформаційного простору), Закон України «Про доступ до публічної інформації» (який гарантує право громадян на отримання інформації), Закон України «Про Національну програму інформатизації» (орієнтований на розвиток цифрових технологій в управлінні), а також Доктрина інформаційної безпеки України, що окреслює стратегічні напрями захисту національного інформаційного простору. Важливо, що медійно-комунікаційний механізм публічного управління охоплює всі ключові напрями державної інформаційної політики, зокрема: інформаційну безпеку; комунікацію органів публічної влади (змістовну, зрозумілу та релевантну для різних соціальних груп); розвиток цифрової інфраструктури (сукупність технічних і організаційних засобів передавання, обробки та зберігання інформації в цифровому форматі); підвищення рівня медійної грамотності населення (через освітні ініціативи з розвитку критичного мислення); міжнародну співпрацю (інтеграцію в європейський інформаційний простір, участь у спільних програмах протидії дезінформації та розширення доступу до глобальних інформаційних ресурсів).

Загалом державна інформаційна політика України виступає стратегічним інструментом забезпечення інформаційної безпеки та демократичного розвитку держави за умов постійного оновлення

законодавства, впровадження інноваційних технологій, активної взаємодії з міжнародними партнерами та формування стійкого інформаційного простору.

Однією з ключових переваг медійно-комунікаційного механізму публічного управління є його спроможність протидіяти основним загрозам інформаційній безпеці України, зокрема підриву довіри до органів влади й засобів масової інформації, розпалюванню ворожнечі та поляризації суспільства, дестабілізації інформаційного середовища, ускладненню процесів ухвалення управлінських рішень та іншим ризикам, що значною мірою зумовлені низьким рівнем медійної грамотності населення.

Національна інформаційна безпека як складова загальної безпекової політики держави базується на положеннях Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [48] та на цілях і завданнях Національної стратегії інформаційної безпеки [52]. Закон визначає стратегічні напрями й принципи державної політики у сфері кібербезпеки, регламентує повноваження органів державної влади, підприємств, установ, організацій і громадян, а також окреслює механізми координації їхніх дій для забезпечення кібернетичного захисту. Основні цілі та завдання Стратегії передбачають:

- захист національних інтересів в інформаційному просторі (протидію інформаційним загрозам, захист критичної інформаційної інфраструктури, боротьбу з дезінформацією та пропагандою);
- розвиток інформаційного суспільства (підвищення рівня медійної грамотності, забезпечення свободи слова та доступу до інформації, розвиток цифрової економіки);
- міжнародну співпрацю (взаємодію з міжнародними партнерами та гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами).

В умовах гібридної війни та системних кібератак, що переважно здійснюються з боку Російської Федерації, забезпечення стійкості інформаційного простору України потребує постійного оновлення

законодавства, ефективних механізмів кіберзахисту, розширення міжнародної співпраці та підвищення рівня медійної грамотності громадян.

Таким чином, зміст і сутність медійно-комунікаційного механізму публічного управління розкриваються через аналіз таких базових категорій, як публічне управління, медіа (медійний), комунікація, державна інформаційна політика України та національна інформаційна безпека. Узагальнення результатів їхнього аналізу дає підстави стверджувати, що медійно-комунікаційний механізм публічного управління є ключовим інструментом формування довіри, відкритості та результативної взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством завдяки використанню традиційних і цифрових медіа, Інтернету та соціальних мереж, штучного інтелекту й інших сучасних технологій. Його подальший розвиток і вдосконалення виступають важливими чинниками демократизації суспільства, реалізації принципів прозорості та підзвітності органів влади, ухвалення своєчасних і виважених управлінських рішень, підтримання суспільної стабільності та мобілізації населення.

1.3. Успішні міжнародні практики розвитку цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті

Світова спільнота й надалі демонструє безпрецедентні темпи розвитку штучного інтелекту, перспективи створення й практичного застосування якого фактично розділили міжнародний дискурс на два протилежні табори – прихильників і противників розгортання потужних систем ШІ. Така поляризація зумовлена не лише технологічним проривом, а й масштабними викликами та ризиками для реалізації доктрин національної інформаційної безпеки, що виступає невід’ємною складовою медійно-комунікаційного механізму публічного управління практично всіх держав без винятку.

За умов всеохопної глобалізації національна інформаційна безпека зберігає статус одного з базових інструментів реалізації національних

інтересів держави, забезпечення її стійкості до різноманітних кризових явищ, зокрема військової агресії, а також загроз соціально-економічного й політичного характеру. Саме інформаційний вимір дедалі частіше визначає спроможність держави ефективно функціонувати та захищати власний суверенітет.

Для України, з огляду на її послідовний проєвропейський курс розвитку, особливого значення набуває вивчення й адаптація досвіду забезпечення інформаційної безпеки країн – членів Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки як стратегічних партнерів нашої держави. Водночас вагомий інтерес становить і практика азійських країн, які відомі успішним використанням комплексу елементів медійно-комунікаційного механізму публічного управління, включно з технологіями штучного інтелекту, для підвищення ефективності управлінських процесів.

Окремої уваги заслуговують підходи міжнародної наукової спільноти до визначення поняття «інформаційна безпека». Зокрема, її трактують як «стан, можливого розвитку, умов життєдіяльності соціуму, його структур, інститутів і установ, за яких забезпечується збереження їх якісного, вільного, відповідного власній природі та інноваційного функціонування» [60]. Інше поширене визначення розглядає інформаційну безпеку як «стан захищеності об'єкта (особи, компанії, держави) від інформаційних загроз, який визначається рівнем шкоди, що може бути завдана існуванню, функціонуванню чи діяльності об'єкта за наявності загрози, спричиненої використанням неповної, застарілої або недостовірної інформації; негативним інформаційним впливом; незаконним застосуванням інформаційних технологій; несанкціонованим поширенням і використанням інформації; порушенням цілісності, конфіденційності та доступності інформації» [24].

Науковці зазначають, що процес забезпечення інформаційної безпеки передбачає наявність взаємопов'язаних компонентів, серед яких діяльність, сукупність спеціальних засобів та суб'єкти, представлені спроможною

державою і зрілим суспільством. Такий підхід наочно ілюструється на рис. 2.1.

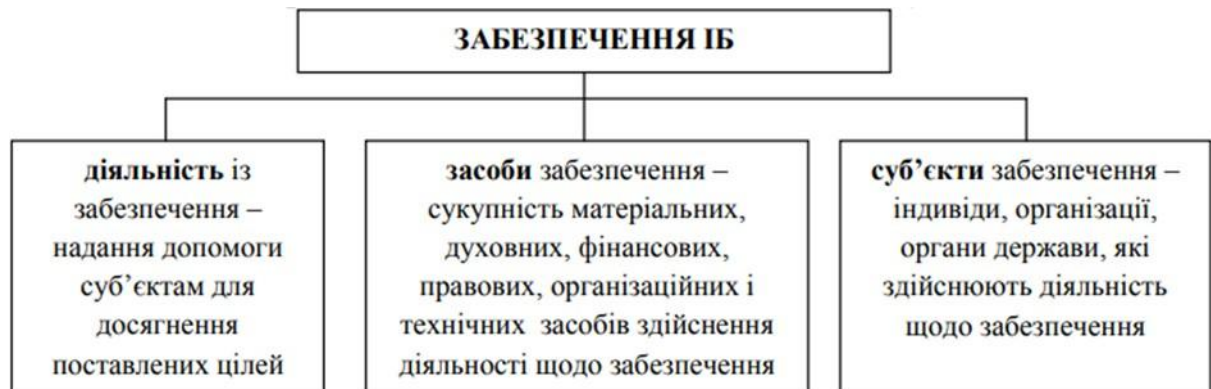


Рис. 2.1. Структура забезпечення інформаційної безпеки

Зазначену концепцію підтримують і зарубіжні дослідники, які акцентують увагу на «необхідності проактивної позиції держави, суспільства й особистості в умовах прискороного розвитку та впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій у всі сфери життєдіяльності соціуму, появи нових типів загроз і потреби формування інноваційних моделей поведінки задля належного рівня інформаційної безпеки» [24].

Результати узагальнення зарубіжних наукових і літературних джерел свідчать про інтенсивну трансформацію медійно-комунікаційного механізму публічного управління під впливом цифрових технологій. Саме вони докорінно змінюють характер взаємодії органів влади з громадянами, сприяють оптимізації інформаційних потоків і підвищенню результативності комунікаційних стратегій, зокрема завдяки автоматизованому застосуванню штучного інтелекту для аналізу інформаційного простору, визначення суспільних настроїв, відстеження тенденцій у соціальних мережах та виявлення дезінформації.

Світові експерти наголошують, що штучний інтелект уже сьогодні здатен докорінно впливати на життєдіяльність людини та ініціювати масштабні зміни в економічних структурах, суспільних відносинах,

політичних процесах і повсякденному житті. Усвідомлення цього факту зумовило активізацію глобальних наукових пошуків щодо можливостей керування впливом штучного інтелекту на працю, здоров'я, освіту, дозвілля та інші сфери, а також щодо контролю тієї межі, за якою штучний інтелект може почати змінювати саму природу біологічного існування життя і, відповідно, впливати на загальносвітовий порядок.

Відповіддю міжнародної наукової спільноти на стрімкий розвиток цієї технології стало суттєве зростання кількості досліджень, присвячених правовим наслідкам функціонування систем штучного інтелекту, насамперед у приватному секторі. Водночас найбільш доленосними визнаються ризики його використання у сфері публічного управління, зокрема при виконанні урядових функцій, які безпосередньо впливають на здійснення публічної влади, стан інформаційної безпеки держави та реалізацію прав і свобод громадян [12].

Американський дослідник у галузі штучного інтелекту Х. Фернандес зазначає, що хоча сама технологія існує ще з середини ХХ століття, справжній прорив у її розвитку й практичному застосуванні відбувся лише протягом останнього десятиліття. Це стало можливим завдяки сукупності взаємопов'язаних чинників, зокрема прогресу в галузі глибокого навчання, що дало змогу розв'язувати принципово нові завдання; можливості обробки великих масивів даних за допомогою хмарних обчислень; а також стрімкому зростанню обчислювальних потужностей, які суттєво скорочують час виконання складних операцій [11].

Інші науковці, які досліджують феномен штучного інтелекту, підкреслюють його надзвичайно високу трансформаційну спроможність, зумовлену постійним перебуванням на передовій технологічних інновацій та практично неконтрольованою здатністю до домінування в промисловості, аграрному секторі, системі охорони здоров'я й, безумовно, в оборонній сфері. Це знаходить відображення у посиленні впливу на національну інформаційну безпеку та стимулює розроблення численних нормативно-

правових актів і інструментів захисту національних інформаційних систем як у Сполучених Штатах Америки, так і в Європейському Союзі [68].

Водночас ключового значення набуває питання, чи може система штучного інтелекту самостійно встановлювати та дотримуватися меж власного функціонування без участі людини. Такий аспект потенційно здатний суттєво вплинути на перебіг подій у разі надзвичайних ситуацій, спричинених масштабними воєнними, природними або навіть космічними катаклізмами [68].

Одним із шляхів розв'язання зазначеної проблеми вбачається прозорість як базовий принцип використання штучного інтелекту у публічному управлінні загалом і в межах його медійно-комунікаційного механізму зокрема. Саме прозорість передбачає створення відкритих алгоритмів ухвалення рішень і громадський контроль за їх дотриманням. Водночас вона може надати інвесторам можливість впливати на рішення, ухвалені на основі адміністративних алгоритмів, з урахуванням потенційних дій уряду, що за певних умов здатне створювати загрози інформаційній безпеці держави. У зв'язку з цим актуалізується потреба в розробленні таких алгоритмів, які б мінімізували суспільні побоювання [12].

Ще більш критичною, на переконання західних експертів, є ситуація функціонування систем штучного інтелекту без участі людини у сфері судочинства за умов необґрунтованих судових конфліктів і неможливості забезпечення судового перегляду відповідно до традиційних процесуальних моделей. Обмеження ролі судів у забезпеченні повноцінного судового розгляду зумовлює пошук альтернативних форм державного нагляду за системами штучного інтелекту поза межами судової компетенції, що потенційно послаблює інформаційну безпеку держави [71].

Характерною рисою законодавства та державної політики Сполучених Штатів Америки у сфері штучного інтелекту є домінування федеральних ініціатив. Саме вони заклали підґрунтя стратегії федерального уряду щодо застосування штучного інтелекту в короткостроковій перспективі та

формування відповідної нормативно-правової бази. Водночас проголошена Національна стратегія США зі штучного інтелекту, спрямована на розвиток освітніх програм і підтримку міждисциплінарних досліджень, не набула обов'язкового характеру, попри стрімке зростання суспільного запиту на ефективний нагляд у цій сфері [69].

Як орієнтир відповідального використання штучного інтелекту в США розглядається проєкт Білля про права на штучний інтелект, представлений у жовтні 2022 року Управлінням з питань наукової та технологічної політики Білого дому. Документ закріплює такі базові принципи розроблення й упровадження автоматизованих систем штучного інтелекту:

- безпечні та ефективні системи – обов'язковий захист від небезпечних або неефективних технологій, сформований «колективним розумом» у межах міждисциплінарного підходу до ідентифікації проблем, ризиків і можливих наслідків упровадження цієї технології;

- алгоритмічний захист від дискримінації – залучення до процесу навчання штучного інтелекту максимально широкого кола міждисциплінарних груп і спільнот;

- безумовне дотримання конфіденційності – гарантований захист персональних даних користувачів автоматизованих систем на всіх етапах їх збору, використання, доступу, передачі та видалення за умови чітких і зрозумілих процедур підтвердження дій;

- обов'язкове пояснення цілей застосування системи – інформування про призначення використання штучного інтелекту, очікувані результати та можливий вплив на користувачів;

- наявність людської альтернативи та резервних механізмів – забезпечення можливості відмови від автоматизованих систем і переходу до людських альтернатив, зокрема у сфері доступу до окремих соціальних послуг, з метою реалізації прав громадян [74].

Американське законодавство також визначає національну ініціативу у сфері штучного інтелекту, спрямовану на розширення наукових досліджень і

координацію науково-дослідної діяльності між оборонними та розвідувальними структурами й цивільними федеральними агентствами. Для цього було створено Національний офіс ініціатив зі штучного інтелекту у складі Білого дому, якому доручено «наглядати та реалізовувати національну стратегію США щодо штучного інтелекту» [68].

Наприкінці травня 2023 року Білий дім оновив Національний стратегічний план досліджень і розробок у сфері штучного інтелекту з метою «координації та концентрації федеральних інвестицій у дослідження та розробки штучного інтелекту» за таким алгоритмом дій:

- здійснення довгострокових інвестицій у фундаментальні та відповідальні інновації, що слугують суспільним інтересам і забезпечують лідерство Сполучених Штатів Америки у цій галузі;
- розроблення ефективних моделей взаємодії людини та штучного інтелекту для розширення людських можливостей;
- ідентифікація та врегулювання етичних, правових і соціальних наслідків використання штучного інтелекту;
- гарантування безпеки функціонування систем штучного інтелекту з урахуванням кіберзагроз і вразливостей даних шляхом перевірки їх точності та функціональності;
- створення спільних публічних баз даних і технологій навчання;
- застосування стандартів вимірювання й оцінювання систем;
- визначення національних потреб у кадровому забезпеченні досліджень у сфері штучного інтелекту;
- розвиток державно-приватного партнерства для прискорення інновацій та стимулювання інвестицій у відповідальні дослідження й розробки;
- проведення загальнонаціонального дослідження щодо достатності рівня тестування систем штучного інтелекту для гарантування безпеки їх використання в контексті національної інформаційної безпеки [68].

Попри те, що системи штучного інтелекту демонструють зростання

продуктивності та результативності у багатьох напрямках публічного управління, їх дедалі більша складність, динамічний розвиток технологічної основи та високі вимоги до обсягів і якості даних здатні породжувати додаткові ризики, пов'язані з процесами їх проєктування, впровадження та експлуатації. Саме з цієї причини у науковому й управлінському дискурсі посилюється увага до питань національної інформаційної безпеки, зокрема до безпеки функціонування систем штучного інтелекту.

У країнах Європейського Союзу інтеграція штучного інтелекту в медійно-комунікаційний механізм публічного управління сприяє підвищенню ефективності соціальних комунікацій, зокрема шляхом автоматизації опрацювання звернень громадян, аналізу громадської думки та індивідуалізації інформаційних повідомлень. Водночас значна увага приділяється етичним аспектам застосування штучного інтелекту, передусім його відповідності базовим правам людини, таким як повага до людської гідності, принцип недискримінації та свобода вираження поглядів. Практики використання штучного інтелекту, що суперечать цим засадам, у межах ЄС підлягають забороні [15].

У Висновках Ради Європи від жовтня 2020 року на тему «Доступ до правосуддя – використання можливостей цифровізації» було наголошено, що впровадження технологій штучного інтелекту у сферу правосуддя супроводжується низкою потенційних ризиків. Зокрема, йдеться про можливість закріплення та посилення існуючих форм дискримінації, непрозорість алгоритмічних рішень, що в підсумку може призвести до порушення фундаментальних прав і свобод людини, включаючи право на свободу, рівність, недоторканність приватного життя та справедливий судовий розгляд. У цьому контексті підкреслено, що застосування штучного інтелекту не повинно підривати незалежність суддів і їхню спроможність ухвалювати неупереджені рішення [12].

У Китаї державні медіа широко використовують технології штучного інтелекту для автоматизованого створення та поширення контенту, зокрема

для генерації й озвучення новин без безпосередньої участі журналістів. Такий підхід дозволяє оперативно оновлювати інформаційні матеріали, зменшувати витрати на медіавиробництво, утримувати контроль над інформаційним простором, а також здійснювати аналіз суспільних настроїв і визначати теми, що викликають найбільший резонанс серед населення. Окрім цього, китайські органи державної влади активно застосовують технології Big Data та машинного навчання для прогнозування і попередження можливих соціальних заворушень або проявів масового невдоволення [57].

Хоча штучний інтелект у Китаї значно підвищує ефективність комунікації між державою та громадянами, його використання супроводжується істотними ризиками, пов'язаними з обмеженням прав і свобод людини, цензурою та всеосяжним державним наглядом за медійним простором. Це принципово відрізняє китайську модель від підходів західних демократій, де основний акцент робиться на досягненні балансу між технологічними можливостями та захистом громадянських прав і свобод [58].

У Японії нормативне регулювання використання штучного інтелекту в публічному управлінні здійснюється переважно за допомогою інструментів «м'якого права» (soft law), які мають рекомендаційний характер і спрямовані на забезпечення гармонії між інноваційним розвитком і дотриманням етичних стандартів.

Об'єднані Арабські Емірати, своєю чергою, активно інтегрують штучний інтелект у систему публічного управління та його медійно-комунікаційний механізм, а також практично в усі ключові сфери життєдіяльності. Держава інвестувала у впровадження передових технологій провідних світових розробників і призначила першого у світі міністра з питань штучного інтелекту, що свідчить про стратегічно далекоглядний підхід до використання цієї технології в управлінській діяльності.

Таким чином, успішні міжнародні практики цифровізації публічного

управління в медійно-комунікаційному вимірі характеризуються динамічним розвитком і впровадженням штучного інтелекту, перспективи якого умовно поділили світову спільноту на прихильників і критиків. Така поляризація зумовлена масштабними та часто непередбачуваними викликами й загрозами для реалізації доктрин національної інформаційної безпеки як складової медійно-комунікаційного механізму публічного управління в усіх без винятку державах. Аналіз міжнародного досвіду застосування штучного інтелекту в медіа-комунікативному механізмі публічного управління засвідчує зростання його ефективності, посилення прозорості діяльності органів влади та зміцнення довіри громадян до державних інституцій за умови належного гарантування прав і свобод людини. Це підтверджується практикою демократичних країн світу, зокрема Сполучених Штатів Америки, Європейського Союзу, Об'єднаних Арабських Еміратів, Японії та інших, які визначили ключові пріоритети у цій сфері: цифрову трансформацію публічного управління з урахуванням вимог інформаційної безпеки; чітке законодавче регулювання використання штучного інтелекту з дотриманням етичних норм і прозорості алгоритмів; забезпечення сталого балансу між інформаційною безпекою та демократичними принципами.

Висновки до розділу 1

Різні концептуальні підходи до дослідження медійно-комунікаційного аспекту цифровізації публічного управління розставляють власні аналітичні акценти у вивченні відповідного механізму. Комунікаційний підхід підкреслює необхідність відкритого та системного діалогу між владними структурами і громадськістю з дотриманням принципів прозорості та доступності інформації; кібернетичний підхід зосереджується на медійних групах як елементах системи інформаційних потоків, що підлягають регулюванню через управлінські інструменти та механізми зворотного зв'язку. Політологічний підхід обґрунтовує ключову роль медійних акторів у

формуванні політичного порядку денного, мобілізації громадян і впливі на процес ухвалення рішень у сфері державного управління, тоді як соціологічний підхід розкриває взаємозв'язок між медійними групами та суспільством, соціальну функцію інформаційних потоків і їхній вплив на громадську думку. Кризовий підхід, своєю чергою, орієнтує на стратегічне управління комунікаціями в умовах кризових ситуацій, забезпечення інформаційної безпеки та протидію дезінформаційним впливам. Комплексне поєднання зазначених підходів до медійно-комунікаційного аспекту цифровізації публічного управління в умовах використання штучного інтелекту, інструментів цифрової демократії та технологій великих даних (big data) актуалізує проблему досягнення балансу між відкритістю, безпекою та ефективністю комунікацій у цій сфері.

Зміст і сутність медійно-комунікаційного механізму публічного управління розкриваються через аналіз таких базових категорій, як публічне управління, медіа (медійний), комунікація, державна інформаційна політика України та національна інформаційна безпека. Узагальнення результатів їхнього аналізу дає підстави стверджувати, що медійно-комунікаційний механізм публічного управління є ключовим інструментом формування довіри, відкритості та результативної взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством завдяки використанню традиційних і цифрових медіа, Інтернету та соціальних мереж, штучного інтелекту й інших сучасних технологій. Його подальший розвиток і вдосконалення виступають важливими чинниками демократизації суспільства, реалізації принципів прозорості та підзвітності органів влади, ухвалення своєчасних і виважених управлінських рішень, підтримання суспільної стабільності та мобілізації населення.

успішні міжнародні практики цифровізації публічного управління в медійно-комунікаційному вимірі характеризуються динамічним розвитком і впровадженням штучного інтелекту, перспективи якого умовно поділили світову спільноту на прихильників і критиків. Така поляризація зумовлена

масштабними та часто непередбачуваними викликами й загрозами для реалізації доктрин національної інформаційної безпеки як складової медійно-комунікаційного механізму публічного управління в усіх без винятку державах. Аналіз міжнародного досвіду застосування штучного інтелекту в медіа-комунікативному механізмі публічного управління засвідчує зростання його ефективності, посилення прозорості діяльності органів влади та зміцнення довіри громадян до державних інституцій за умови належного гарантування прав і свобод людини. Це підтверджується практикою демократичних країн світу, зокрема Сполучених Штатів Америки, Європейського Союзу, Об'єднаних Арабських Еміратів, Японії та інших, які визначили ключові пріоритети у цій сфері: цифрову трансформацію публічного управління з урахуванням вимог інформаційної безпеки; чітке законодавче регулювання використання штучного інтелекту з дотриманням етичних норм і прозорості алгоритмів; забезпечення сталого балансу між інформаційною безпекою та демократичними принципами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ У МЕДІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНОМУ КОНТЕКСТІ

2.1. Особливості трансформаційних процесів публічного управління у контексті цифровізації його медійно-комунікаційного механізму

Сучасний розвиток інформаційного суспільства та стрімке впровадження цифрових технологій радикально трансформують підходи до публічного управління в Україні, яке розглядається як відкрита, інтерактивна система, орієнтована на потреби громадян. Визначальну роль у цьому процесі відіграє медійно-комунікаційний механізм, що виступає ключовим інструментом управлінського впливу, забезпечення зворотного зв'язку, мобілізації ресурсів та активного залучення громадськості до ухвалення рішень через різноманітні канали, серед яких офіційні веб-сайти, соціальні мережі, онлайн-платформи та засоби масової інформації.

Фахівці виділяють такі пріоритетні завдання медійно-комунікаційного механізму у публічному управлінні:

- прозорість – надання громадянам відкритого доступу до інформації про діяльність органів влади;
- доступність – формування інклюзивного інформаційного середовища, де кожен громадянин може отримати необхідні дані;
- зворотний зв'язок – створення можливостей для громадян впливати на процес ухвалення рішень, висловлювати власні пропозиції та оцінювати ефективність державної політики;
- довіра до влади – забезпечення легітимності рішень державних структур через ефективну комунікацію.

Досягнення цих цілей передбачає цифровий розвиток публічного управління загалом і його медійно-комунікаційного механізму зокрема, у контексті реалізації нижче наведених теорій.

Теорія інформаційного суспільства (Д. Белл, М. Кастельс) підкреслює трансформацію суспільства від індустріального до постіндустріального, або інформаційного типу, де інформація, знання та цифрові технології виступають ключовими ресурсами та чинниками соціально-економічного розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграють працівники інтелектуальної сфери та інститути, які займаються обробкою, збереженням і передачею знань, такі як університети, аналітичні центри та урядові агентства. Суттєвим є також поняття мережевого суспільства, у якому інформаційні потоки організовані у глобальні мережі, що формують нову соціальну структуру. У такій системі інформація стає основним ресурсом і структурною основою влади, а цифрові технології – ефективним інструментом її реалізації. Цифровізація державних і суспільних процесів стимулює розвиток публічних форм соціальної організації, нових бізнес-моделей та політичної взаємодії, змінюючи механізми управління, комунікації та участі громадян. Теорія науково обґрунтовує, що ефективно управління у XXI столітті потребує інтеграції інформаційних технологій, відкритих комунікацій і активної взаємодії з громадськістю через цифрові платформи.

Теорія публічного управління у контексті цифровізації та трансформаційних процесів (Д. Осборн, Т. Геблер) акцентує на розвитку державного управління за моделлю «нового державного менеджменту», яка передбачає відхід від жорстких бюрократичних структур на користь більш адаптивних, відкритих та інтерактивних моделей. Теорія враховує соціальні трансформації, домінування цифрових технологій і очікування громадян щодо прозорості та ефективності влади. Вона доводить, що цифрові технології є ключовим важелем управління трансформаційними процесами, забезпечуючи впровадження інноваційних, прозорих і ефективних підходів

до реалізації публічної політики. У цьому контексті медійно-комунікаційний механізм виступає платформою для постійного діалогу, спільного ухвалення рішень і формування довіри до влади.

Теорія комунікаційної моделі (Г. Лассуелл, К. Шеннон) відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної інформаційної взаємодії в системі публічного управління, особливо у контексті структурованої передачі даних, що забезпечує прозорість, підзвітність та зворотний зв'язок між державою та громадянами. Модель розглядає комунікацію як процес передачі сигналу від джерела до одержувача через обраний канал із можливим виникненням шумів, які можуть спотворювати зміст повідомлення. Основні елементи моделі включають:

- джерело інформації – особа чи інституція, що формує повідомлення;
- кодувальник – механізм перетворення ідей або даних у символи для передачі (тексти, відео, інфографіка);
- канал передачі – середовище або платформа, через яку інформація надходить до одержувача (ЗМІ, соціальні мережі, офіційні сайти);
- шуми (перешкоди) – зовнішні або внутрішні чинники, що впливають на точність сприйняття повідомлення (технічні збої, мовні бар'єри, дезінформація);
- декодувальник – виконавець процесу розшифрування повідомлення;
- одержувач – особа або аудиторія, що сприймає інформацію;
- зворотний зв'язок – відповідь на отриману інформацію (запити, коментарі, участь у голосуваннях, соціальні реакції).

З позицій публічного управління критично важливою є наявність зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно надавати громадянам актуальні дані, зокрема щодо безпеки населення, а також усувати шуми (фейки, неточні або викривлені повідомлення). Модель комунікації слугує інструментом стратегічного управління, забезпечуючи високоякісний діалог, ефективне інформування та формування довіри. Серед її переваг – можливість планування інформаційних кампаній з урахуванням кодування повідомлення

(зрозуміла мова, адаптація до аудиторії), вибору оптимальних каналів, контролю інформаційних бар'єрів та шумів, організації зворотного зв'язку та оцінки впливу комунікації. Вона також критично важлива для побудови ефективного медійно-комунікаційного механізму у публічному управлінні за умов тотальної цифровізації, оптимізації процесів обміну інформацією, забезпечення доступності та зрозумілості повідомлень, залучення громадян до управлінських процесів і уникнення комунікаційних помилок.

Розглянуті теорії дозволяють глибше усвідомити вплив процесів цифровізації на зміну підходів до медійних комунікацій у публічному управлінні, трансформуючи не лише інструментарій, а й саму логіку взаємодії між органами влади та суспільством. Теорія інформаційного суспільства підкреслює роль інформації як одного з головних ресурсів сучасного світу, а рівень її збору, обробки, збереження та поширення визначає ефективність управлінських процесів. Аналіз теорії публічного управління демонструє переваги відкритих, мережевих і клієнтоорієнтованих моделей управління з використанням цифрових платформ, прозорих процедур ухвалення рішень і залучення громадян. Комунікаційні моделі забезпечують успішний процес передачі інформації через правильне кодування повідомлення, оптимальний вибір каналів комунікації та подолання шумів, що спотворюють зміст.

Все наведене вище має значну практичну цінність, оскільки виступає науково обґрунтованим орієнтиром для формування нових стратегій цифрової трансформації, де медійні комунікації стають стратегічним ресурсом демократичного врядування, участі громадян і забезпечення інформаційної безпеки.

У контексті цифрової трансформації публічного управління та розвитку медійно-комунікаційного механізму варто виділити систему електронного урядування, що надає громадянам доступ до адміністративних послуг, забезпечує прозорість, оперативність і зручність взаємодії з органами влади

завдяки інтерактивній комунікації в режимі реального часу через соціальні мережі, чат-боти, месенджери та онлайн-конференції.

Використання відкритих даних (open data) виступає ключовим інструментом цифровізації, забезпечуючи доступ до державних реєстрів, аналітичних порталів та інтерактивних панелей для громадськості, журналістів та аналітиків, зацікавлених у контролі діяльності органів влади, виявленні корупційних ризиків і формуванні обґрунтованої громадської думки. Разом із тим, відкриті дані є вразливими до кібератак, що може порушити функціонування державних та публічних структур, створюючи ризики витоку персональної інформації громадян.

Успішний досвід цифровізації та трансформації медійних комунікацій у публічному управлінні підтверджує вирішальну роль цифрових комунікаційних стратегій. Сучасний інформаційний простір відзначається високою динамічністю та багатовимірністю, тому стратегічна комунікація від органів влади має бути оперативною, цілеспрямованою, багатоканальною та персоналізованою. В умовах війни та гібридних загроз цифрові стратегії слугують інструментом інформаційної безпеки та мобілізації громадян. Значною є ефективність комунікації Міністерства цифрової трансформації, Центру стратегічних комунікацій, інформаційних продуктів UNITED24, платформи «Дія» та інших державних ініціатив.

Українські експерти визначають ключові елементи цифрових комунікаційних стратегій, такі як системність і цілісність; орієнтація на цільову аудиторію; багатоканальний підхід; швидке реагування; іміджеві кампанії та брендинг держави; оцінка ефективності. Впровадження цих елементів перетворює цифрові комунікації не лише на інструмент донесення інформації, але й на механізм управління довірою, емоціями, суспільними очікуваннями та поведінкою громадян. У цьому допомагають сучасні технології: штучний інтелект, автоматизовані інформаційні системи, CRM-платформи, чат-боти та аналітичні інструменти, які ефективно обробляють великі обсяги запитів громадян. Інтеграція таких систем з національними

платформами електронного урядування дозволяє громадянам не лише отримувати інформацію, а й активно взаємодіяти з органами влади.

Визначення характеристик, потреб та інтересів різних груп населення за допомогою CRM-платформ і аналітичних систем дає змогу створювати персоналізовані інформаційні повідомлення, адаптовані до різних категорій громадян: молоді, підприємців чи пенсіонерів. Такі повідомлення надсилаються через e-mail, SMS, мобільні сповіщення або особисті кабінети на електронних платформах, підвищуючи їхню ефективність.

Захист інформації та кібербезпека стають ключовими у процесах цифровізації публічного управління та розвитку медійно-комунікаційного механізму. Вони орієнтовані на інтеграцію цифрових сервісів, розширення онлайн-взаємодії з громадянами та роботу з великими масивами даних. Цифрові сервіси зберігають конфіденційну інформацію громадян, що потребує ефективних правових механізмів захисту та впровадження міжнародних стандартів, таких як GDPR, що є обов'язковими для України у контексті євроінтеграції та забезпечення внутрішньої безпеки державних органів.

Експерти з кібербезпеки наголошують на загрозах для стабільної роботи державних цифрових платформ, включаючи DDOS-атаки, фішинг, шкідливе програмне забезпечення та злом баз даних. Аналіз кібератак 2024–2025 років підкреслює необхідність розбудови національної системи кібербезпеки, що включає технічні засоби моніторингу, реагування та захисту; створення центрів кіберзахисту на базі державних інститутів; постійне оновлення та тестування систем; впровадження кібергігієнічних практик у публічному секторі. Подібні заходи сприяють також боротьбі з дезінформацією та гібридними загрозами, моніторингу інформаційного простору за допомогою штучного інтелекту, спростуванню фейкових новин, підвищенню інформаційної стійкості громадян та розвитку критичного мислення й медійної грамотності.

Цифровізація публічного управління охоплює не лише впровадження технологій, а й кардинальну трансформацію управлінських практик щодо взаємодії органів влади з суспільством, включаючи стратегічне планування, міжвідомчу координацію, правове регулювання та активну участь усіх зацікавлених сторін. Для України інтеграція цифрових технологій, медійних комунікацій і штучного інтелекту є питанням національної безпеки, демократичної зрілості та ефективного діалогу з громадянами.

Таким чином, трансформаційні процеси публічного управління в умовах цифровізації медійно-комунікаційного механізму охоплюють такі ключові аспекти: впровадження та інтеграцію цифрових технологій і штучного інтелекту; медійно-комунікаційну трансформацію як інструмент інформаційної безпеки і мобілізації громадян; кардинальну зміну управлінських практик із точки зору стратегічного планування, міжвідомчої координації, правового регулювання та активної участі стейкхолдерів; розбудову національної системи кібербезпеки та сучасних цифрових стратегій і комунікацій, що забезпечують захист держави та громадян.

2.2. Аналіз нормативно-правових аспектів функціонування медійно-комунікаційного механізму в умовах цифровізації публічного управління

Нормативно-правове регулювання публічного управління спрямоване, зокрема, на ефективну роботу медійно-комунікаційного механізму шляхом чіткого визначення прав і обов'язків усіх учасників інформаційного середовища, встановлення норм державної інформаційної політики та забезпечення контролю за дотриманням положень інформаційного законодавства. Це стає особливо важливим у контексті цифрових платформ, соціальних мереж та алгоритмічних комунікацій, які безпосередньо впливають на громадську думку, соціально-політичні процеси та безпеку життєдіяльності суспільства та держави.

В Україні правове регулювання медіа-комунікативного механізму публічного управління ґрунтується на Конституції України, яка закріплює базові принципи свободи слова та інформаційної безпеки; спеціальних законах, що визначають правові основи діяльності у сфері інформації; міжнародних угодах і конвенціях, ратифікованих Україною, які встановлюють стандарти відкритості інформації, права людини у цифровому середовищі та механізми протидії дезінформації; підзаконних актах, що регламентують реалізацію державної інформаційної політики, контроль за діяльністю медійних структур та взаємодію органів влади з громадськістю.

Конституція України є фундаментальним документом, який закладає основні принципи функціонування держави:

- свобода слова та доступ до інформації як основа демократичного управління (стаття 34);

- інформаційна безпека як складова національної безпеки (стаття 17).

Ці принципи набувають особливої актуальності у сучасних умовах, коли інформаційний простір виступає не лише каналом комунікації, а й ареною гібридних воєн, пропаганди, маніпуляцій та кібератак. На їх основі формується державна політика у сфері інформаційної безпеки, яка передбачає:

- захист національного інформаційного простору від зовнішніх загроз, включно з пропагандою, дезінформацією та інформаційними атаками;

- протидію поширенню фейкових новин та маніпулятивного контенту для запобігання дестабілізації суспільно-політичної ситуації;

- контроль діяльності медійних груп, що можуть поширювати деструктивну інформацію і становити загрозу державній безпеці;

- підтримку стабільності національного інформаційного середовища, включно з розвитком незалежних ЗМІ та сприянням медійній грамотності населення [27].

В умовах сучасного інформаційного протистояння, зокрема агресії Російської Федерації, інформаційна безпека стала пріоритетом державної

політики. Українські фахівці активно протидіють ворожій пропаганді, здійснюють блокування деструктивних інформаційних ресурсів та розвивають систему стратегічних комунікацій для посилення державної інформаційної політики.

Окрім статей 34 та 17, Конституція України закріплює такі положення, які важливі для функціонування медіа-комунікативного механізму публічного управління:

- народ є єдиним джерелом влади, що передбачає активну взаємодію органів влади з громадянами через різні канали комунікації (стаття 5);
- гарантований захист персональних даних, що розглядається у контексті цифрових комунікацій та діяльності медіа (стаття 32);
- основи державної інформаційної політики визначаються лише законами України, що забезпечує належне правове регулювання медійного простору (стаття 92) [27].

Ці конституційні положення сприяють створенню ефективної системи комунікації у сфері публічного управління на засадах прозорості, громадського контролю та демократичного розвитку, які є визначальними для здатності системи протистояти сучасним викликам, включаючи інформаційні загрози, пропаганду та маніпуляції.

Регулювання інформаційних відносин в Україні визначено Законом України «Про інформацію», який формує правові засади доступу до інформації, діяльності засобів масової інформації, взаємодії органів влади з громадськістю та забезпечення інформаційної безпеки держави. Цей закон закріплює ключові принципи:

- відкритості та прозорості, що гарантує доступ до інформації про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування;
- достовірності та повноти інформації, що передбачає відповідальність суб'єктів інформаційних відносин за поширення неправдивих або маніпулятивних даних;

– свободи слова та вираження поглядів, що гарантує право громадян отримувати та поширювати інформацію без незаконного обмеження державою;

– інформаційної безпеки, спрямованої на захист українського інформаційного простору від зовнішніх і внутрішніх загроз, включно з дезінформацією, пропагандою та кіберзагрозами [45].

Завдяки зазначеним правовим основам медіа-комунікативний механізм публічного управління здатний ефективно виконувати такі функції:

– сприяння формуванню та реалізації державної інформаційної політики, включно з інформуванням населення через офіційні сайти, прес-служби, соціальні мережі та інші комунікаційні канали;

– забезпечення співпраці органів влади з медійними групами, що регламентує взаємодію журналістів з владою, порядок доступу до публічної інформації та захист прав медіа-представників;

– протидія інформаційним загрозам, що визначає пріоритети державної політики у сфері кібербезпеки, боротьби з дезінформацією та пропагандою та захист національного інформаційного простору [45].

Завдяки оновленню Закону України «Про інформацію» у 2011 році він адаптований до процесів цифровізації комунікацій, трансформації медійного середовища під впливом соціальних мереж, розширення доступу громадян до інформації та сучасних вимог інформаційної безпеки в умовах гібридних загроз. Цей закон не лише регулює інформаційну діяльність, але й сприяє розвитку демократичних інститутів, ефективному функціонуванню публічного управління та захисту національного інформаційного простору. Його доповнює Закон України «Про доступ до публічної інформації» 2011 року, що гарантує прозорість діяльності органів влади та доступ громадян до публічної інформації, якою вони володіють, забезпечуючи ефективну комунікацію між владою, громадськістю та медіа [42].

Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає механізми отримання, обробки та поширення публічної інформації, що

дозволяє журналістам, науковцям, активістам та громадянам отримувати об'єктивні дані; створює передумови для розвитку відкритих даних; забезпечує інформаційну прозорість діяльності органів влади та належний зворотний зв'язок; сприяє підвищенню інформаційної безпеки та протидії дезінформації завдяки доступності офіційних даних, що зменшують ризики маніпуляцій у медійному просторі [42].

Впровадження положень цього закону гарантує важливі для демократичного врядування принципи відкритості, доступності та достовірності інформації щодо діяльності органів влади, ухвалення рішень, розподілу бюджетних коштів, реалізації державних програм тощо. Це, у свою чергу, забезпечує підзвітність владних структур перед суспільством, формує усвідомлення необхідності активної громадської участі у процесах управління державою, сприяє зміцненню довіри громадян до органів влади, створює умови для проведення незалежних журналістських розслідувань та швидкого реагування на запити громадськості.

Таким чином, Закон України «Про доступ до публічної інформації» не тільки гарантує прозорість функціонування публічного управління, а й захищає демократичні цінності, підвищує рівень громадянської відповідальності, формує ефективну комунікаційну взаємодію між владою, суспільством та медіа.

Ключовим регулятором у сфері телерадіомовлення та впливовим суб'єктом формування державної медійної політики є Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення, діяльність якої визначена Законом України «Про Національну раду України з питань телебачення і радіомовлення» 1994 року. Закон закріплює правові засади функціонування органу, його повноваження, регуляторні механізми та порядок контролю телерадіопростору, який є важливою складовою медіа-комунікаційного механізму публічного управління.

Національна рада здійснює контрольні, ліцензійні, регуляторні та наглядові функції, забезпечуючи баланс між свободою медійних груп,

суспільними інтересами та національною безпекою. Вона видає ліцензії телерадіоорганізаціям та провайдерам програмних послуг; проводить моніторинг контенту та дотримання законодавства у сфері телебачення та радіомовлення; регулює рекламну діяльність і контролює виконання квот національного контенту; забезпечує захист прав споживачів інформації [53]. Рада активно сприяє гармонізації українського медійного простору з європейськими стандартами свободи слова та регулювання ЗМІ, співпрацюючи з громадськими організаціями, міжнародними партнерами та журналістськими об'єднаннями.

У сучасних умовах війни та інформаційних атак роль Національної ради особливо значуща, і вона виконує такі завдання:

- блокування діяльності ворожих медійних груп, які поширюють пропаганду та деструктивні наративи;
- контроль за виконанням санкційних обмежень щодо держави-агресора у сфері телерадіомовлення;– стимулювання створення українського інформаційного контенту, що зміцнює національну ідентичність [53].

Закон також позитивно впливає на розвиток незалежних ЗМІ, які є ключовим елементом демократичного суспільства. Практика підтверджує, що незалежні та відповідальні медіа забезпечують прозорість, підзвітність та плюралізм громадської думки, що є передумовою ефективного демократичного врядування, а також розвитку конкурентного та інноваційного медійного ринку, що підвищує якість і різноманітність контенту.

Сучасні цифрові виклики та європейський курс розвитку України зумовили ухвалення Закону України «Про медіа» 2022 року, який став важливим кроком у реформуванні медійного простору та його адаптації до європейських стандартів, визначаючи порядок взаємодії всіх учасників інформаційного середовища. Закон сприяє розвитку медіа-комунікаційного механізму публічного управління через:

- розширення сфери регулювання на цифрові медіа;

- підвищення прозорості структури власності медійних груп для забезпечення контролю за їх діяльністю;
- протидію дезінформації;
- розвиток медійної грамотності населення, критичного мислення та відповідального споживання інформації;
- розширення повноважень органів контролю у сфері дотримання законодавства та захисту суспільних інтересів;
- наближення українського законодавства до європейських стандартів, зокрема через ратифікацію Директиви ЄС про аудіовізуальні медійні послуги [10].

Таким чином, Закон України «Про медіа» створює сучасну правову базу для функціонування медійно-комунікаційного механізму публічного управління, забезпечує баланс між свободою слова та національною безпекою, сприяє розвитку відкритого та прозорого інформаційного простору та демократичного інформаційного суспільства.

Стратегічним нормативним актом у сфері національної безпеки є Закон України «Про національну безпеку України» 2018 року [47]. Він визначає медійний простір як стратегічно важливу сферу для національної безпеки, передбачає розробку заходів протидії дезінформаційним загрозам, створює правові підстави для використання медіа-комунікаційного механізму як інструменту публічного управління та координації діяльності державних органів, громадських організацій і медіа для забезпечення інформаційної безпеки. Закон також слугує основою для інших нормативних актів щодо регулювання медійної сфери та захисту інформаційного простору України від російської пропаганди.

Важливою складовою інтеграції медіа-комунікаційного механізму у систему національної безпеки є його функціонування як інструменту державної політики, що дозволяє публічно інформувати про загрози та способи їх нейтралізації, формувати національну стійкість до інформаційних атак, залучати громадськість до процесів забезпечення інформаційної

безпеки, координувати діяльність усіх учасників публічного управління та міжнародних партнерів, а також оперативно реагувати на нові виклики та адаптувати політику до змінних умов.

В цьому контексті важливим нормативним документом є Закон України «Про основи забезпечення кібербезпеки України» 2017 року, який визначає ключові напрями державної політики у сфері кібербезпеки, вперше встановлює терміни «кібербезпека», «кіберпростір», «кіберзагроза», закріплює основні принципи державної політики (законність, прозорість, відповідальність, міжнародне співробітництво), регламентує повноваження суб'єктів кібербезпеки, приділяє увагу захисту критичної інформаційної інфраструктури, визначає напрями протидії кіберзлочинності та створює правові підстави для міжнародної співпраці у цій сфері [48].

У міжнародному контексті Україна керується стандартами Ради Європи, ЄС та ООН щодо медійних прав та комунікацій, що формує рамку для демократичної національної медійної політики та забезпечує відповідність медіа-комунікаційного механізму європейським та міжнародним стандартам.

Таким чином, аналіз нормативно-правових аспектів функціонування медіа-комунікаційного механізму в умовах цифровізації публічного управління показує його конституційне закріплення через фундаментальні принципи свободи слова та інформаційної безпеки; спеціальні закони щодо діяльності в інформаційній сфері; міжнародні угоди та конвенції щодо стандартів відкритості інформації, прав людини у цифровому середовищі та механізмів протидії дезінформації; підзаконні акти, що деталізують реалізацію державної інформаційної політики, регулювання медійної діяльності та порядок взаємодії органів влади з громадянами. Важливо, що ця нормативна база сприяє інтеграції медіа-комунікаційного механізму у систему національної безпеки як інструменту державної політики, що інформує про загрози та шляхи їх нейтралізації, формує стійкість національної інформаційної сфери, залучає громадськість, координує

діяльність учасників публічного управління та міжнародних партнерів та забезпечує оперативне реагування держави на нові інформаційні виклики.

2.3. Проблемні аспекти цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті

Попередні результати дослідження дають підстави стверджувати, що медійно-комунікаційний механізм відіграє ключову роль у функціонуванні системи публічного управління, особливо в умовах впровадження цифрових технологій, зростання популярності соціальних мереж та он-лайн платформ, які спричиняють трансформацію способів комунікації у напрямку інтерактивності, оперативності та доступності для широкого загалу. Саме цей механізм сприяє підвищенню прозорості діяльності владних структур, забезпеченню їх відкритості та підзвітності, а також доступу громадян до важливої публічної інформації, стимулюючи участь суспільства в ухваленні управлінських рішень; формує об'єктивне сприйняття подій серед населення, особливо в умовах кризових ситуацій, сприяючи соціальній згуртованості.

Наукова думка доводить, що «ефективність медійно-комунікаційного механізму публічного управління забезпечується інтеграцією теорії комунікацій, принципів інформаційного менеджменту та сучасних технологічних рішень» [32]. У такому зв'язку нагадаємо, що медійно-комунікаційний механізм у публічному управлінні являє собою комплекс методів, інструментів і технологій забезпечення ефективної взаємодії між владними структурами та суспільством у відкритому інформаційному просторі, який забезпечує зворотний зв'язок. Останнє обумовлює впровадження та використання ефективних каналів комунікації, які дозволяють громадянам висловлювати свою думку, надавати пропозиції та отримувати відповіді на важливі запитання.

У такому контексті актуалізується питання ефективної роботи державних прес-служб, соціальних медіа й інформаційних кампаній,

орієнтованих на формування позитивного іміджу державних інституцій, використання стратегічних комунікацій для підвищення довіри до владних структур.

До основних напрямів застосування медійно-комунікаційного механізму публічного управління фахівці відносять такі:

- цифрові платформи та соціальні мережі – дозволяють оперативно поширювати інформацію, реагувати на запити громадян і проводити інтерактивні опитування;

- офіційні веб-сайти державних установ – надають інформацію про нормативно-правові акти, звіти, плани роботи та інші документи, а портал «Дія» надає різні адміністративні послуги у реальному часі;

- система електронного урядування – забезпечує автоматизацію процесу надання адміністративних послуг;

- інтерактивні он-лайн форуми та платформи для обговорень – забезпечують участь у публічних обговореннях та консультаціях (наприклад, платформа «ВзаємоДія»);

- прямі трансляції та відео звернення – забезпечують оперативне інформування населення, переважно, у періоди кризових ситуацій у країні, а також під час воєнних дій – щоденні відеозвернення Президента України до населення з оперативною інформацією про ситуацію на різних ділянках фронту та прийнятими політичними рішеннями;

- мобільні додатки для громадян – забезпечують швидкий і зручний доступ до адміністративних послуг (Додаток «Дія»);

- інформаційні кампанії та соціальна реклама – сприяють донесенню важливих соціальних, політичних і економічних повідомлень до широких верств населення, підвищенню рівня обізнаності громадян, зміні суспільних установок і залученню людей до вирішення актуальних проблем [33].

Окремої уваги заслуговують програми з підвищення фінансової грамотності населення у контексті основ раціонального управління бюджетом, заощадження коштів і боротьби з шахрайством, а також активні

антикорупційні кампанії у 2021 році, спрямовані на боротьбу з корупцією в державному секторі, зокрема, інформаційні ініціативи про важливість повідомлення про корупційні правопорушення; про реалії військової агресії Росії проти України, коли достовірність, оперативність та доступність інформації стали питанням національної безпеки.

У такому зв'язку актуалізуються проблеми використання основних медійних каналів інформаційних кампаній.

Майже сто років телебачення та радіо слугують потужним інструментом масового впливу, навіть, попри зростання популярності цифрових платформ. В Україні активно використовуються такі державні та приватні телеканали поширення соціально значущої інформації:

– національний телемарафон «Єдині новини» – ключовий державний інформаційний проєкт з оперативного висвітлення подій, офіційних повідомлень владних структур, пояснення важливих реформ та боротьбу з дезінформацією;

– радіостанції «Українське радіо», «Армія FM» – важливі джерела інформації для населення, зокрема, для військових, переселенців та мешканців тимчасово окупованих територій;

– платформи швидкої комунікації – соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube) – комунікація через соціальні мережі, месенджери та відео-ресурси дають можливість біженцям та переміщеним особам відчувати взаємозв'язок з державою, з місцями їх колишнього проживання, а з боку України відбувається підтримка й контакт, який в подальшому може призвести до мотивації повернення громадян.

Вулична реклама також слугує інструментом підвищення обізнаності громадян щодо соціально значущих питань: білборди та сітілайти – розміщення плакатів у ключових міських локаціях; громадський транспорт – нанесення соціальної реклами на автобусах, трамваях і метро; брендovanі банери та постери у державних установах – розміщення соціальних ініціатив.

Отже, медійні групи в Україні використовують, переважно, мультиканальний підхід для ефективного поширення інформації серед населення: телебачення та радіо забезпечують широку аудиторію, соціальні мережі – оперативно реагують на суспільні виклики, вулична реклама сприяє досить масштабному нагадуванню у публічному просторі, а цифрові технології у зручний для громадян спосіб надають їм необхідну інформацію.

Існуючий досвід використання медійно-комунікаційного механізму публічного управління в Україні вказує на його величезний потенціал, який потребує системної підтримки для забезпечення його спроможності протистояти сучасним викликам і загрозам, обумовленим значним зростанням рівня проникнення Інтернету у інформаційний простір.

Згідно з даними на початок 2024 року, кількість користувачів мережі Інтернет досягла 29,64 мільйона осіб, що становить 79,2% населення України. Це свідчить про суттєвий прогрес у цифровізації суспільства [4].

Разом із цим, така позитивна динаміка розвитку інформаційного суспільства не дає очікуваного результату через недостатній рівень цифрової грамотності значної частини населення, переважно, осіб похилого віку. На це вказують експертні дослідження 2023 року, згідно яким 40,4% дорослого населення України володіють цифровими навичками нижче базового рівня, що не дає їм можливості ефективно користуватися он-лайн сервісами та брати участь у процесах публічного управління [67].

До цього слід додати, відсутність узгодженої та структурованої стратегії медійних комунікацій у багатьох владних структурах, що спричиняє неефективне використання ресурсів і низьку якість комунікаційних кампаній, ускладнює координацію між різними відомствами, знижує довіру громадян до офіційних джерел інформації.

Ідеальні умови для інтенсивного поширення фейкових новин і дезінформації забезпечує зростання масштабів і ролі соціальних мереж і цифрових платформ у сучасному інформаційному просторі, що не виключає зниження рівня довіри громадян до владних структур різного рівня

публічного управління. Нейтралізація цих негативних явищ потребує впровадження ефективних медійно-комунікаційних стратегій, значних фінансових вкладень і сучасного технічного забезпечення, яких у владних структурах в сучасних умовах України недостатньо.

Нові можливості для активного залучення населення до процесів прийняття соціально значущих управлінських рішень відкривають інноваційні цифрові платформи – сервіси електронних петицій та громадських консультацій (зокрема, «Єдина система місцевих петицій» забезпечує офіційний розгляд ініціатив громадян). Однак, вони потребують певного рівня інформаційно-комунікаційної грамотності фахівців і населення, що також слугує стримуючим фактором.

Експертне середовище також наголошує, що «ефективне використання медійно-комунікаційного механізму вимагає наявності кваліфікованих фахівців. Організація регулярних тренінгів і навчальних програм для державних службовців з акцентом на розвиток навичок цифрової комунікації та роботи з громадськістю дозволить підвищити якість взаємодії між владою та суспільством. Програми, подібні до «Цифрова грамотність державних службовців», вже доступні на платформі «Дія. Освіта» [37].

За таких умов, вирішальним стає використання штучного інтелекту, який відкриває нові можливості для автоматизації рутинних процесів у сфері медійних комунікацій, адже саме чат-боти здатні забезпечувати миттєве надання інформації громадянам та допомогу при отриманні адміністративної послуги он-лайн (наприклад, «Надія» в застосунку «Дія»). Більше того, використання аналітичних інструментів на базі штучного інтелекту дозволяє здійснювати моніторинг громадської думки та прогнозувати соціальні тенденції [65].

Наше сьогодні також актуалізує проблему удосконалення системи контролю якості та прозорості інформаційного контенту різноманітних медійних груп, адже регулярні аудити, оприлюднення їх звітів і систематичне оцінювання результативності комунікаційних заходів сприяють зміцненню

довіри громадськості до діяльності державних інституцій. Останнє вкрай важливе в умовах сучасної України, коли вирішальною стає консолідація суспільства і його підтримка Збройних Сил України та вищого керівництва країни у її незмінному європейському курсі розвитку і остаточної перемоги над країною-агресором.

У такому контексті напрашується висновок, що важливою передумовою становлення відкритого, прозорого й інклюзивного публічного управління слугує успішна реалізація його медійно-комунікаційного механізму на засадах цифрових технологій, здатного дати гідну відповідь викликам і загрозам сучасності та забезпечити сталий розвиток країни.

На жаль, сьогодні ще залишаються актуальними такі доленосні виклики медійних комунікацій у сфері публічного управління, як недостатній рівень цифрової грамотності фахівців і населення, темпів боротьби із стрімким поширенням дезінформації, ресурсного (зокрема, фінансового) забезпечення інтеграції інноваційних медійних інструментів як основи суспільної стабільності.

Таким чином, проблемні аспекти цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті стосуються впровадження та використання ефективних каналів комунікації, які дозволяють громадянам висловлювати свою думку, надавати пропозиції та отримувати відповіді на важливі запитання; використання основних медійних каналів інформаційних кампаній; спроможності медійно-комунікаційного механізму публічного управління протистояти сучасним викликам і загрозам, обумовленим значним зростанням рівня проникнення Інтернету у інформаційний простір; використання штучного інтелекту, який відкриває нові можливості для автоматизації рутинних процесів у сфері медійних комунікацій; удосконалення системи контролю якості та прозорості інформаційного контенту різноманітних медійних груп; таких викликів медійних комунікацій у сфері публічного управління, як недостатній рівень цифрової грамотності фахівців і населення, темпів боротьби із стрімким поширенням

дезінформації, ресурсного (зокрема, фінансового) забезпечення інтеграції інноваційних медійних інструментів як основи суспільної стабільності.

Висновки до розділу 2

Трансформаційні процеси публічного управління в умовах цифровізації медійно-комунікаційного механізму охоплюють такі ключові аспекти: впровадження та інтеграцію цифрових технологій і штучного інтелекту; медійно-комунікаційну трансформацію як інструмент інформаційної безпеки і мобілізації громадян; кардинальну зміну управлінських практик із точки зору стратегічного планування, міжвідомчої координації, правового регулювання та активної участі стейкхолдерів; розбудову національної системи кібербезпеки та сучасних цифрових стратегій і комунікацій, що забезпечують захист держави та громадян.

Аналіз нормативно-правових аспектів функціонування медіа-комунікаційного механізму в умовах цифровізації публічного управління показує його конституційне закріплення через фундаментальні принципи свободи слова та інформаційної безпеки; спеціальні закони щодо діяльності в інформаційній сфері; міжнародні угоди та конвенції щодо стандартів відкритості інформації, прав людини у цифровому середовищі та механізмів протидії дезінформації; підзаконні акти, що деталізують реалізацію державної інформаційної політики, регулювання медійної діяльності та порядок взаємодії органів влади з громадянами. Важливо, що ця нормативна база сприяє інтеграції медіа-комунікаційного механізму у систему національної безпеки як інструменту державної політики, що інформує про загрози та шляхи їх нейтралізації, формує стійкість національної інформаційної сфери, залучає громадськість, координує діяльність учасників публічного управління та міжнародних партнерів та забезпечує оперативне реагування держави на нові інформаційні виклики.

Проблемні аспекти цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті стосуються впровадження та використання ефективних каналів комунікації, які дозволяють громадянам висловлювати свою думку, надавати пропозиції та отримувати відповіді на важливі запитання; використання основних медійних каналів інформаційних кампаній; спроможності медійно-комунікаційного механізму публічного управління протистояти сучасним викликам і загрозам, обумовленим значним зростанням рівня проникнення Інтернету у інформаційний простір; використання штучного інтелекту, який відкриває нові можливості для автоматизації рутинних процесів у сфері медійних комунікацій; удосконалення системи контролю якості та прозорості інформаційного контенту різноманітних медійних груп; таких викликів медійних комунікацій у сфері публічного управління, як недостатній рівень цифрової грамотності фахівців і населення, темпів боротьби із стрімким поширенням дезінформації, ресурсного (зокрема, фінансового) забезпечення інтеграції інноваційних медійних інструментів як основи суспільної стабільності.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ У МЕДІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОМУ КОНТЕКСТІ

3.1. Стратегічні пріоритети подальшої цифровізації публічного управління у контексті модернізації його медійно-комунікаційного механізму

Результати теоретичного дослідження проблематики публічного управління та аналіз сучасного стану його функціонування в умовах цифровізації в Україні демонструють унікальність, високий рівень складності та багатовимірний характер медійно-комунікаційного механізму. Розвиток цього механізму потребує системного й комплексного підходу, що передбачає одночасне вирішення питань трансформації управлінських структур, удосконалення нормативно-правових основ та впровадження цифрових технологій у процесі публічного управління.

Вирішення зазначених завдань може бути забезпечене шляхом створення теоретичної моделі медійно-комунікаційного механізму, яка враховує його багатовимірну природу та інтегрує комплекс інституційних, інформаційно-технологічних і соціально-психологічних чинників, що впливають на розвиток. Запропонована модель дозволяє отримати системне бачення трансформаційних процесів у сфері медійних комунікацій публічного управління в умовах цифрової епохи, спираючись на взаємодію трьох ключових рівнів, що забезпечують формування ефективної комунікаційної політики держави (рис. 3.1).

Інституційний рівень управління розвитком медійно-комунікаційного механізму охоплює нормативно-правову та адміністративно-організаційну складові, які забезпечують формалізовану основу його функціонування у сучасному контексті. До основних елементів цього рівня належать:

– правове регулювання цифрових комунікацій – встановлює правила

здійснення медійних комунікацій, порядок доступу до публічної інформації та визначає етичні стандарти цифрової поведінки;

- розробка комплексної правової стратегії розвитку медійно-комунікаційного механізму;
- створення організаційної структури державних інституцій, відповідальних за реалізацію політики у сфері цифрових комунікацій;
- забезпечення стратегічного управління шляхом впровадження національних стратегій, цифрових дорожніх карт та інших планових документів, що регламентують розвиток і вдосконалення медійно-комунікаційного механізму.

Такий підхід дозволяє системно інтегрувати нормативно-правові засади, управлінські практики та цифрові інструменти, що забезпечує ефективне функціонування медійно-комунікаційного механізму, підвищує прозорість діяльності органів влади та сприяє належному рівню громадської участі в процесах публічного управління.

Слід підкреслити, що законодавча база виступає ключовим інструментом регламентації цифрових комунікацій між державними органами, громадянами, бізнес-середовищем та медіа, забезпечуючи правову визначеність, захист і безпеку всіх учасників інформаційного обміну. До неї входять такі нормативні акти, як Закон України «Про доступ до публічної інформації» (який гарантує прозорість діяльності органів влади та надає громадянам засоби контролю за ухваленням управлінських рішень); Закони «Про електронні комунікації», «Про захист персональних даних», «Про електронні довірчі послуги», «Про електронні документи та електронний документообіг», що закріплюють базові принципи цифрової взаємодії держави та суспільства.

Експертна спільнота констатує, що національні правові аспекти функціонування медійно-комунікаційного механізму публічного управління характеризуються рядом недоліків: відсутністю єдиного комплексного закону, наявністю прогалин у регулюванні використання штучного інтелекту

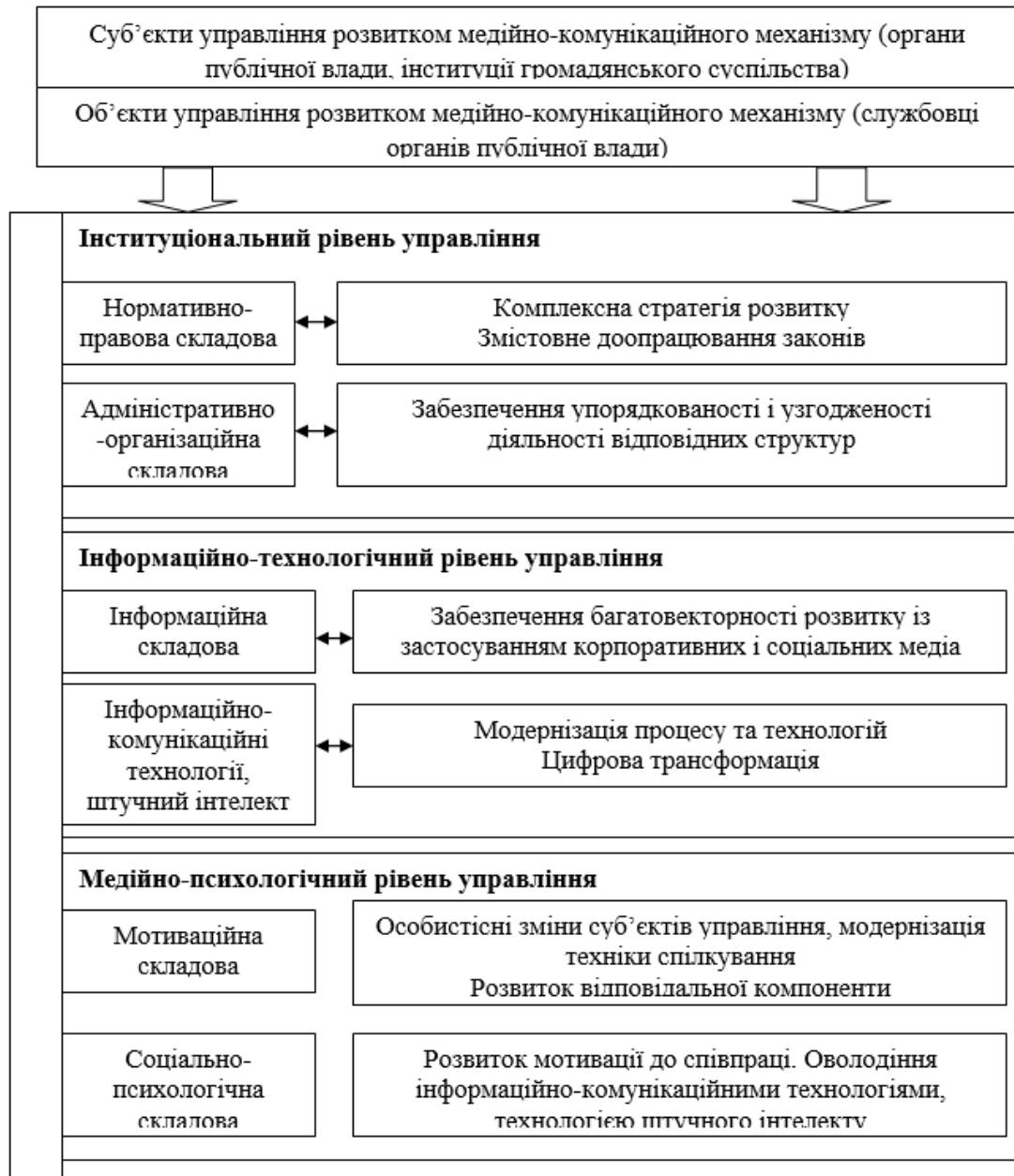


Рис. 3.1. Концептуальна модель розвитку медійно-комунікаційного механізму

та автоматизованих комунікацій, браком чітких механізмів контролю, відповідальності та етичного застосування штучного інтелекту; ігноруванням сучасних технологій алгоритмічного моделювання громадської думки; відсутністю уніфікованих стандартів цифрової комунікації для органів влади,

а також єдиних державних стандартів щодо стилістики, структури, доступності та відкритості цифрових звернень до громадян.

Все це підкреслює нагальну потребу у розробці Комплексної правової стратегії розвитку медійно-комунікаційного механізму публічного управління з урахуванням сучасних викликів інформаційного суспільства, принципів прозорості, інклюзивності, інформаційної безпеки та етичного використання штучного інтелекту. Дана стратегія має передбачати формування етичних стандартів цифрової поведінки через спеціальні професійні кодекси (наприклад, Етичний кодекс державного службовця); реалізацію державних ініціатив із цифрової трансформації («Держава у смартфоні»); стратегічні заходи у сфері кібербезпеки; розвиток цифрових навичок населення, а також визначати ефективні функції державних інституцій, що відповідають за цифрову політику, зокрема:

- Міністерство цифрової трансформації України;
- Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення;
- Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації;
- Центр протидії дезінформації при РНБО України.

Таким чином, інституційний рівень управління виступає гарантом легітимності та впорядкованості медійно-комунікаційних процесів у публічному управлінні, забезпечуючи принципи прозорості, відкритості та підзвітності дій органів влади.

Інформаційно-технологічний рівень управління розвитком медійно-комунікаційного механізму формує технічну та інфраструктурну основу для цифрової комунікації в публічному управлінні, що реалізується через такі ключові компоненти:

- інформаційно-комунікаційні технології (Інтернет-платформи, мобільні додатки, електронне урядування, CRM-системи, чат-боти);
- штучний інтелект – автоматизація рутинних адміністративних процесів;

- інформаційна аналітика та кібербезпека – контроль інформаційних потоків, протидія кібератакам, боротьба з дезінформацією;
- мультимедійні технології – візуалізація даних, створення інтерактивних інтерфейсів, цифрових презентацій та інфографіки.

Ці складові забезпечують ефективну, оперативну та адаптивну комунікацію між державою та громадянським суспільством за провідної ролі інноваційних ІКТ і систем штучного інтелекту. Зокрема, застосування нейронних мереж, машинного навчання, обробки природної мови (NLP) та генеративних моделей дає змогу автоматизувати обробку великого обсягу запитів громадян, надавати персоналізовані повідомлення, виявляти потреби користувачів та моделювати громадську думку аналітичними методами.

В Україні тривалий час цифровим середовищем комунікації та платформою для електронного урядування «24/7» є сервіси «Дія», платформи «Розумне місто», системи електронного документообігу та CRM-рішення, які завдяки впровадженим технологіям кібербезпеки забезпечують надійний захист персональних даних, цілісність та достовірність інформаційних потоків, протидію кібератакам, фейкам та дезінформації у режимі реального часу.

Для спрощення сприйняття складної інформації та підвищення її довіри до джерела використовуються мультимедійні інструменти цифрової комунікації. Таким чином, інформаційно-технологічний рівень цифрової трансформації публічних комунікацій забезпечує оперативність, доступність та інклюзивність процесів, сприяє еволюційній трансформації держави у гнучкий сервісний інститут, здатний адаптуватися до змін та потреб інформаційного громадянського суспільства. Інновації на основі штучного інтелекту вдосконалюють технічні аспекти публічного управління та закладають основу нової культури комунікацій.

Медійно-психологічний рівень управління розвитком медійно-комунікаційного механізму спрямований на сприйняття та вплив на психологію отримувача інформації, забезпечує ефективну взаємодію між

державою та суспільством через довіру, громадянську участь, мотивацію та емоційне залучення, включаючи соціальну рекламу, кампанії змін поведінки та інформаційну грамотність. Комунікація стає функціональною й емоційно орієнтованою, відкритою та взаємною, оскільки довіра до державних інституцій є критичною для ефективності публічного управління. Цифрові канали зворотного зв'язку (опитування, онлайн-консультації, петиції, форуми) забезпечують активну участь громадян у процесах ухвалення рішень, формують громадянську суб'єктність, зміцнюють довіру та підсилюють відчуття причетності до спільних цінностей.

Інтеграція соціально-психологічних механізмів у комунікаційні стратегії сприяє формуванню демократичної комунікативної культури, де держава виступає партнером, а не дистанційним регулятором. Ефективна реалізація цього рівня зміцнює національну єдність, посилює громадянську активність та формує довіру до державної політики в умовах цифрової доби та воєнного стану.

У підсумку, медійно-комунікаційний механізм публічного управління, як складна багаторівнева система, функціонує завдяки інтеграції нормативно-правового, технологічного та соціально-психологічного рівнів управління в єдиний процес соціально-управлінської комунікації. Інституційний рівень формалізує медійні комунікації, інформаційно-технологічний забезпечує технічну реалізацію та безпеку, а медійно-психологічний орієнтує комунікацію на людські потреби, формує довіру та активну участь громадян, розвиває критичне мислення і громадянську свідомість.

Комплексний підхід до розвитку медійно-комунікаційного механізму в умовах цифровізації й глобалізації дозволяє оперативно реагувати на запити суспільства, зміцнювати його єдність, формувати ціннісні орієнтири та забезпечувати сталий демократичний розвиток. Концептуальна модель розвитку медійно-комунікаційного механізму демонструє багатовимірність комунікаційного процесу, де законодавча складова гарантує легітимність, інформаційно-комунікаційні технології модернізують середовище, а

ефективність взаємодії визначається здатністю держави бути почутою та зрозумілою громадянами.

Таким чином, стратегічні пріоритети подальшої цифровізації публічного управління включають реалізацію багатовимірної концептуальної моделі медійно-комунікаційного механізму з урахуванням інституційних, інформаційно-технологічних та соціально-психологічних чинників, системну трансформацію медійних комунікацій та удосконалення управлінських структур, нормативно-правових засад, технологічних та освітніх процесів.

3.2. Впровадження кращих підходів до розвитку медійно-комунікаційного механізму в умовах цифровізації публічного управління

Удосконалення процесів цифровізації публічного управління в Україні безпосередньо пов'язане з трансформаційним підходом до розвитку медійно-комунікаційного механізму через реалізацію концептуальної моделі, що охоплює три взаємопов'язані рівні управління: інституціональний, інформаційно-технологічний та медійно-психологічний. Такий підхід вирізняється комплексним використанням різних складових моделі, зокрема нормативно-правової, адміністративно-організаційної, інформаційної, соціально-психологічної, мотиваційної, а також інформаційно-комунікаційних технологій та штучного інтелекту, що забезпечують інтегровану трансформацію публічних комунікацій.

До перспективних напрямів удосконалення нормативно-правової та адміністративно-організаційної складових рівнів управління розвитком медійно-комунікаційного механізму у контексті цифровізації публічного управління в Україні можна віднести такі ключові аспекти:

- трансформація методології роботи органів влади з традиційного пасивно-бюрократичного підходу на більш гнучкий командно-корпоративний стиль управління;

– впровадження стратегії варіативності форм управлінської діяльності, яка визначається поточними потребами та змінами соціально-економічного середовища.

У цьому контексті критичною умовою стає забезпечення злагодженості та координації роботи владних структур, комплексне доопрацювання чинних законів та нормативно-правових актів, цифрове вдосконалення медійно-комунікаційного механізму та відповідного інформаційно-комунікаційного інструментарію, а також інтегроване застосування соціально-психологічних і мотиваційних інструментів для посилення ефективності управлінських процесів.

Графічне відображення зазначених заходів, представлене на рис. 3.2, демонструє основні напрями розвитку медійно-комунікаційного механізму в умовах цифровізації публічного управління з урахуванням ролі та функцій суб'єктів управління відповідними процесами.

Нормативно-правова складова передбачає як створення нових, так і вдосконалення чинних правових актів, а також розробку та реалізацію Комплексної правової стратегії розвитку медійно-комунікаційного механізму публічного управління. Ця стратегія спрямована на регламентацію цифрової взаємодії під час надання адміністративних послуг та розгляду запитів громадян; забезпечення права на інформацію, приватності та кібербезпеки; дотримання етичних норм цифрової комунікації; а також адаптацію національного законодавства до стандартів Європейського Союзу у сфері цифрових комунікацій, електронного урядування та демократичних практик.

Комплексна правова стратегія розвитку медійно-комунікаційного механізму публічного управління включає такі пріоритетні завдання:

– уніфікація, систематизація та гармонізація законодавчих актів у сфері публічної цифрової комунікації;

– розробка спеціального нормативного акта або пакету актів, що встановлюють правила функціонування медійно-комунікаційного механізму

та визначають механізми взаємодії держави з громадянським суспільством і медіа в цифровому середовищі;

– впровадження правових норм, що гарантують захист персональних даних, прозорість цифрової взаємодії та доступ до публічної інформації;

Інструментарій: Цифрові правові акти. Цифрові кодекси етики та регламенти. Комплексна правова стратегія	Очікуваний ефект: Забезпечення легітимності влади. Усунення правових прогалин у процесах цифровізації	Очікуваний ефект: Зростання рівня довіри до держави. Розвиток інформаційно-комунікаційної культури	Інструментарій: Поведінкові комунікаційні кампанії з використанням мотиваційних інструментів
Нормативно-правова складова		Адміністративно-організаційна складова	
Інструментарій: Цифрові медійно-комунікаційні технології у внутрішній та зовнішній діяльності владних структур	Очікуваний ефект: Розвиток складової у контексті її цифровізації. Підвищення рівня інформаційно-комунікаційної компетентності службовців і населення	Соціально-психологічна складова Медійно-комунікаційний механізм Мотиваційна складова	Очікуваний ефект: Залучення нових соціальних груп до цифрових форматів взаємодії. Захист інформаційного простору
Складова ІКТ+ штучний інтелект			Інструментарій: Соціальні мережі та інші канали комунікації. Медійно-освітні он-лайн курси підвищення цифрової грамотності та комунікаційної компетентності
Інструментарій: Цифрові платформи та інструменти комунікацій. Канали зворотного зв'язку, інтегровані зі штучним інтелектом	Очікуваний ефект: Доступ до адміністративних послуг у реальному часі. Оперативність і відкритість комунікацій	Інформаційна складова	
Інструментарій: Цифрові платформи та інструменти комунікацій. Канали зворотного зв'язку, інтегровані зі штучним інтелектом		Очікуваний ефект: Залучення нових соціальних груп до цифрових форматів взаємодії. Захист інформаційного простору	Інструментарій: Соціальні мережі як канали комунікації. Медійно-освітні он-лайн курси підвищення цифрової грамотності

Рис. 3.2. Напрями удосконалення медіа-комунікативного механізму

– етичне застосування цифрових технологій у процесах комунікації;
– протидія поширенню дезінформації та маніпулятивного контенту;
– правове регулювання впровадження інноваційних технологій у публічні комунікації, включно зі штучним інтелектом, чат-ботами та аналітичними платформами;

- гармонізація національного законодавства із європейськими стандартами цифрового урядування та захисту інформаційних прав громадян;

- встановлення нормативної бази для розвитку цифрової медійної грамотності серед населення та державних службовців.

Розробка Комплексної правової стратегії розвитку медійно-комунікаційного механізму публічного управління обумовлена потребою створення прозорої та ефективної правової системи, здатної зміцнити довіру до цифрових каналів комунікації органів влади, покращити оперативний зворотний зв'язок із суспільством, підвищити рівень інформаційної безпеки, зменшити ризики дезінформації та забезпечити адаптивність публічних структур до динамічних умов цифрової трансформації.

Модернізація адміністративно-організаційної складової розвитку медійно-комунікаційного механізму у контексті інституційного забезпечення цифрової взаємодії включає такі напрямки:

- створення нових і модернізація існуючих профільних державних інституцій, таких як Міністерство цифрової трансформації України, Центр протидії дезінформації та Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення;

- впровадження державних програм і стратегій цифрового урядування, зокрема «Держава у смартфоні» та «Цифрова трансформація України»;

- оптимізація міжвідомчої взаємодії та чіткий розподіл відповідальності у сфері медійних комунікацій;

- інституційне закріплення стандартів прозорості, підзвітності та відкритості інформаційних практик органів влади.

Для досягнення поставлених цілей можуть використовуватися такі інструменти: цифрові нормативно-правові акти; електронні регламенти та кодекси етики; відповідальні інституції за дотримання законів; національні цифрові стратегії та дорожні карти; аудит і гармонізація законодавства з регламентами ЄС; системи контролю та електронного документообігу.

Очікуваний результат реалізації адміністративно-організаційних змін включає підвищення легітимності дій публічної влади, усунення нормативних прогалин та колізій, приведення українського законодавства у відповідність до європейських стандартів, підвищення інституційної спроможності державних органів щодо ефективної комунікації з громадянами у цифровому середовищі, забезпечення стабільності та передбачуваності процесів цифрової трансформації, формування відкритого, прозорого та підзвітного інформаційного простору, а також зростання рівня комунікаційної ефективності.

Безперечно, інституційний рівень управління медійно-комунікаційним механізмом виступає основою його функціонування в умовах цифровізації публічного управління, спираючись на чітко визначені правові норми, повноваження та механізми координації діяльності.

Інформаційно-технологічний рівень формує технічну, цифрову та інфраструктурну базу, яка включає такі компоненти:

- інформаційно-комунікаційні технології та штучний інтелект – платформи Інтернету, мобільні застосунки, CRM-системи, чат-боти, електронний документообіг (EDMS); обробка звернень, модерація контенту, персоналізація повідомлень; сервіси на основі машинного навчання та нейромереж;

- інформаційна складова – інструменти Big Data, кібербезпеки, мультимедійні формати комунікацій, цифрові платформи; канали зворотного зв'язку, соціальні мережі, технології моніторингу інформаційного середовища в реальному часі, корпоративні портали, он-лайн освітні курси з медійної грамотності.

Реалізація вищезазначених елементів забезпечує підвищення швидкості й ефективності комунікацій, доступу до публічних сервісів у режимі реального часу, персоналізацію повідомлень, зростання довіри громадян до органів влади, ефективне управління кадровими та інформаційними

ресурсами, захист інформаційного простору та залучення нових груп населення до цифрових комунікацій.

Таким чином, інформаційно-технологічний рівень управління розвитком медійно-комунікаційного механізму в умовах цифровізації виступає каталізатором цифрових трансформацій.

Медійно-психологічний рівень охоплює людський вимір публічної комунікації – емоції, мотивації, цінності та поведінкові практики у цифровому інформаційному середовищі, що є ключовими факторами довіри до держави, громадської активності, соціальної згуртованості та ефективного зворотного зв'язку між владою і суспільством.

Реалізація цього рівня передбачає використання таких складових концептуальної моделі:

- соціально-психологічна – враховує уявлення, переконання, інформаційну поведінку, соціальні ролі, цінності, рівень довіри та культурні особливості аудиторій;
- мотиваційна – орієнтується на внутрішні стимули та емоційно-орієнтовані форми комунікації.

Інструментарій реалізації цих складових включає соціальну рекламу, цифрові інструменти взаємодії («Е-петиції», он-лайн опитування, платформи для співпраці), поведінкові комунікаційні кампанії, цифрові освітні програми з медійної грамотності, що забезпечують підвищення довіри до держави, активності громадян у процесах управління, розвиток ефективного соціального діалогу, формування інформаційної культури, медійної грамотності, позитивного іміджу державних інституцій та мотивації до цифрової участі.

Медійно-психологічний рівень, таким чином, визначається цифровою та медійною компетентністю, а також рівнем медіаграмотності, і здатен забезпечити психологічну підтримку та інструменти протидії негативному впливу медійної пропаганди. Особлива увага приділяється медійним психологічним технологіям, орієнтованим на:

- розвиток когнітивних умінь і навичок критичного сприйняття медійного контенту;
- психологічну просвіту щодо впливу медіа на психічний стан та методи його підтримки;
- формування навичок саморегуляції емоційних станів для вирішення психологічних проблем за допомогою медійних ресурсів.

Серед поширених медійно-психологічних технологій:

- медійна грамотність – набір когнітивних знань і навичок, що дозволяють запобігати психологічній медійній травматизації;
- візуальна психоедукація – наочне представлення наслідків медійної травматизації для підвищення загального рівня психологічної культури;
- саморегуляція емоційних станів – стабілізація емоційного та ментального стану через аналіз і обговорення медійного контенту;
- групова робота – ефективний інструмент психологічної підтримки та компонент медійних психологічних ресурсів.

Таким чином, медійно-психологічний рівень забезпечує людиноцентричний вимір цифрового публічного управління, де комунікація одночасно слугує засобом інформування та інструментом формування довіри, спільних цінностей і мотивації до активної участі громадян.

Впровадження передових підходів до розвитку медійно-комунікаційного механізму в умовах цифровізації публічного управління ґрунтується на системному, стратегічному та комплексному підході, а також трансформаційній моделі, що охоплює інституціональний, інформаційно-технологічний та медійно-психологічний рівні управління. Ці три рівні формують цілісну модель сучасного публічного управління, де закон регулює, технології реалізують, а громадяни взаємодіють та впливають на процес. Підхід передбачає комплексне застосування нормативно-правової, адміністративно-організаційної, інформаційної, соціально-психологічної, мотиваційної складових, інформаційно-комунікаційних технологій та штучного інтелекту, із акцентом на людиноцентричний підхід через медійно-

психологічні технології, що включають навчання когнітивних умінь, психологічну просвіту та розвиток навичок саморегуляції емоційних станів за допомогою медійних ресурсів.

3.3. Прагматичні аспекти осучаснення медійно-комунікаційного механізму в умовах цифровізації публічного управління

Отже, сьогоднішній стан суспільства відзначається трансформацією формату комунікацій між державними інституціями та громадянами, що обумовлено розвитком медійно-комунікаційного механізму публічного управління в умовах цифровізації, а також динамічним поширенням інформаційно-комунікаційних технологій, розширенням доступу до Інтернету, збільшенням використання мобільних пристроїв, інтеграцією штучного інтелекту та аналітики великих даних.

Слід зазначити, що у сфері публічного управління медійні технології охоплюють широкий спектр інструментів – від офіційних вебсайтів органів влади, платформ для електронних звернень громадян, соціальних мереж і месенджерів до мобільних додатків для надання адміністративних послуг, чат-ботів та CRM-систем для обробки запитів населення. Використання цих ресурсів забезпечує оперативність, доступність, прозорість та інтерактивність управлінських комунікацій.

Автоматизацію процесів обробки запитів громадян, персоналізовану взаємодію з ними та моніторинг громадської думки в режимі реального часу забезпечують рішення на базі штучного інтелекту. Глибокий аналіз інформаційних потоків для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень реалізується через інструменти Big Data. Цифровізація публічного управління сприяє розвитку електронної демократії через такі платформи, як електронні петиції, електронне голосування та краудсорсингові проєкти, але водночас актуалізує питання забезпечення високого рівня кібербезпеки у цифрових комунікаціях. З цією метою держава інвестує у системи

моніторингу інформаційних загроз, захист каналів обміну даними та розвиток цифрових навичок державних службовців і громадян.

Особливого значення ці заходи набувають у контексті активного функціонування системи електронного урядування та її порталів – «Дія», «Є-дата», «Prozorro», «Опендатабот», які надають громадянам частковий доступ до соціально значущих управлінських рішень, бюджетних витрат та державних закупівель. Однак, неодноразово фіксувалися успішні хакерські атаки на бази даних цих ресурсів, що створювало значні проблеми для громадян і організацій та потребувало тривалого відновлення через існуючі прогалини в системі кібербезпеки електронного урядування.

Статистичні дані демонструють постійне зростання користувачів Інтернету, який став основним каналом для соціальних мереж і месенджерів, що перетворилися на ключовий засіб відкритої комунікації між громадянами та владою. Це сформувало своєрідний «канал прямого ефіру» з державними структурами, що забезпечує більш людський, оперативний та доступний формат комунікації для понад 26 мільйонів активних користувачів станом на 2024 рік [78].

Такі канали прямого ефіру стали особливо важливими для майже 8 млн. українців, змушених покинути країну, та близько 5 млн. внутрішньо переміщених осіб. Громадяни, які змінили місце постійного проживання через воєнні дії, продовжують отримувати актуальну інформацію про події в Україні саме через соціальні мережі та месенджери. Зокрема, офіційна сторінка Президента України в Instagram має понад 15 млн. підписників, яким щодня надаються відеозвернення про стан війни, внутрішню та зовнішню політику, що дозволяє громадянам та закордонним підписникам отримувати оперативну та достовірну інформацію [78].

До переваг використання соціальних мереж та месенджерів у публічному управлінні належать:

- швидке інформування громадян про зміни у нормативно-правових актах, урядових рішеннях та надзвичайних ситуаціях;

- спрощене сприйняття складних управлінських рішень через мультимедійні формати;
- інтерактивний зворотний зв'язок, що дозволяє оперативно реагувати на запити громадян, виявляти проблеми та покращувати якість управлінських рішень;
- формування прозорості та єдиного інформаційного поля через публікацію стратегій, інструкцій, рішень та офіційних роз'яснень, що зменшує поширення чуток і спекуляцій.

Водночас, існують проблеми та виклики: нерівномірна цифрова присутність владних структур, формальні офіційні релізи без пояснень, недостатня деталізація постів щодо джерел, дат та контексту, а також невідповідність запитам аудиторії.

Ці недоліки обумовлені відсутністю уніфікованих стандартів цифрової комунікації на рівні державного регулювання. Замість цього діють окремі нормативно-правові акти, державні стандарти та рекомендації, що регулюють окремі аспекти цифрової взаємодії (розглянуті раніше).

У такому контексті доцільним є створення «Кодексу цифрової комунікації», який би стандартизував цифрову взаємодію з урахуванням балансу між свободою вираження поглядів, безпекою та іншими важливими аспектами життєдіяльності держави та суспільства.

Заходи для забезпечення розвитку медійно-комунікаційного механізму публічного управління можуть включати:

- розробку єдиного стандарту ведення соціальних мереж органами влади;
- створення Центрів цифрової комунікації при обласних та районних адміністраціях та органах місцевого самоврядування;
- організацію тренінгів щодо цифрових комунікацій, кризових комунікацій, ведення соціальних мереж, створення візуального контенту та елементів цифрової аналітики (реакція аудиторії, індекс довіри, індекс прозорості публікацій);

– формування платформ для двостороннього діалогу в соціальних мережах замість одностороннього інформування.

У цьому контексті соціальні мережі та месенджери виступають не лише інструментом інформування, а й ключовим чинником прозорості, підзвітності, залучення та легітимності публічного управління.

Ефективне використання соціальних мереж у стратегії цифрової трансформації публічного управління потребує розвитку медійної та цифрової компетентності громадян і службовців, що визначає результативність взаємодії. Ці заходи можна поділити за категоріями компетентності (грамотності):

– для громадян – критичне сприйняття інформації з цифрових джерел, користування онлайн-сервісами та соціальними мережами, знання цифрових прав і ризиків (фейки, шахрайство, маніпуляції);

– для публічних службовців – володіння сучасними цифровими інструментами комунікації (соціальні мережі, месенджери, Zoom, CRM-системи), уміння створювати зрозумілий контент, дотримуватися цифрової етики, ефективно реагувати на запити громадян у цифровому середовищі.

Слід відзначити успішну реалізацію в Україні проєкту «Дія. Цифрова освіта», який вже дав можливість близько 3 млн громадянам і державним службовцям опанувати базові навички цифрової грамотності завдяки онлайн-курсам та національним просвітницьким кампаніям. Водночас залишається проблемним низький рівень цифрової компетентності серед людей похилого віку, мешканців сільських територій та окремих категорій державних службовців, зокрема на рівні територіальних громад, які мають доступ до цифрових інструментів, але не користуються ними.

У процесі підвищення медійної та цифрової грамотності в Україні ще спостерігаються суттєві прогалини, що потребують активного посилення, особливо у таких критично важливих напрямках:

– розвиток навичок критичного аналізу фактів та розуміння контексту інформації;

- ознайомленість громадян із доступними інструментами для перевірки достовірності даних та аналізу інформації;
- формування культури роботи з аналітичними даними та ефективне використання цифрових джерел інформації.

Стратегічно важливим напрямом підвищення критичного мислення населення є поєднання медійно-освітніх ініціатив, цифрової просвіти, підтримки аналітичної журналістики та створення зрозумілих, візуально доступних форматів подання офіційної інформації. До цього слід додати такі заходи, як оцінювання цифрової компетентності працівників публічного сектору за визначеними показниками рівня використання цифрових інструментів у роботі; запровадження грантів, премій та відзнак за успішну цифрову комунікацію з громадянами на основі створеного ними якісного контенту (відеоматеріали, інфографіка, звіти тощо).

Впровадження цих ініціатив сприятиме підвищенню довіри до державних органів та активності громадян у процесах ухвалення рішень, а також зменшенню впливу фейків і дезінформації завдяки критичному сприйняттю діяльності цифрових медійних груп.

Цей аспект безпосередньо впливає на кібернетичну безпеку цифрових комунікацій, що забезпечується медійно-комунікаційним механізмом публічного управління для захисту інформації, цифрових платформ і каналів обміну даними у відповідь на сучасні виклики, пов'язані зі збройною агресією та гібридною війною, коли кіберпростір використовується як інструмент інформаційного тиску та дестабілізації державних функцій, а також як вид зброї. Серед таких загроз – злам офіційних вебпорталів органів влади, поширення дезінформації, кібернетичне шпигунство та витік конфіденційних даних, атаки на електронні сервіси уряду, створення фейкових акаунтів публічних осіб та установ у соціальних мережах, кібератаки на цифрові платформи. В Україні такі загрози вже спричиняли порушення роботи великої кількості баз даних, злам систем обслуговування Укрзалізниці, порушення роботи банків та державних установ, технічні

несправності порталу «Дія» та інші подібні інциденти, що негативно впливали на цифрове життя громадян та діяльність органів публічної влади.

Запобіганню та нейтралізації вказаних кібернетичних загроз можуть сприяти такі заходи для підвищення стійкості цифрових комунікаційних платформ державних органів:

- вдосконалення нормативно-правової бази кібернетичної безпеки шляхом запровадження чітких протоколів безпеки для державних інформаційно-комунікаційних систем та гармонізація з нормами Європейського Союзу у сфері цифрової безпеки;

- модернізація та розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури для переходу на сертифіковані державні хмарні платформи з розширеним захистом, впровадження резервного копіювання даних та різних методів аутентифікації для доступу до адміністративних систем;

- систематичні аудити та тестування для виявлення слабких місць, оцінювання вразливих компонентів цифрових платформ публічної комунікації на всіх рівнях управління;

- забезпечення необхідного рівня кіберкомпетентності службовців через обов'язкові тренінги з цифрової безпеки, створення інструкцій з безпечного користування соціальними мережами, корпоративною поштою та месенджерами;

- моніторинг інформаційного середовища силами новостворених центрів реагування на інциденти кібербезпеки, аналіз та фільтрація загроз у соціальних мережах;

- підвищення довіри громадян шляхом інформування про кібератаки, способи їх запобігання та заходи реагування;

- запровадження системи верифікації офіційних акаунтів органів влади у соціальних мережах.

Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню довіри громадян до офіційних каналів взаємодії з державою, підвищенню стійкості інформаційного простору перед внутрішніми та зовнішніми загрозами,

формуванню системної культури кібербезпеки в органах публічної влади, що базується на сучасних технологічних рішеннях, усвідомленні ризиків і достатньому рівні цифрової компетентності службовців.

Одночасно актуалізується використання медійно-психологічних інструментів теоретичної моделі розвитку медійно-комунікаційного механізму публічного управління, таких як емоційна аналітика та сторітелінг, здатних ефективно впливати на сприйняття інформації, формувати довіру, змінювати поведінку громадян та залучати їх до суспільно-політичних процесів. У сучасному цифровому середовищі повідомлення з емоційним забарвленням краще запам'ятовуються, викликають емоційну реакцію та спонукають до активних дій.

Сторітелінг передбачає передачу інформації через наратив, особисті історії або хронологію подій. Прикладами успішного застосування емоційно-орієнтованих комунікацій в Україні є:

- кампанії Міністерства охорони здоров'я щодо вакцинації, де використовувалися історії лікарів, пацієнтів та звичайних громадян для підвищення довіри до щеплень;
- соціальні відеоролики Міністерства цифрової трансформації про електронні послуги на порталі «Дія»;
- історії ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у рамках інформаційних кампаній з питань реінтеграції, підтримки та соціального захисту.

У цьому контексті доцільними є такі рекомендації щодо створення ефективних емоційних цифрових комунікацій:

- персоналізація контенту з урахуванням цінностей та інтересів конкретної аудиторії;
- трансляція реальних історій громадян, які отримали державну підтримку у складних життєвих ситуаціях;
- використання відео, інфографіки та анімації для підсилення емоційного ефекту;

- застосування штучного інтелекту та Big Data для аналізу коментарів, реакцій у соціальних мережах та емоційної тональності;
- дотримання етики емоційної комунікації, забезпечуючи баланс між емоційністю та достовірністю.

Таким чином, прагматичні аспекти модернізації медійно-комунікаційного механізму публічного управління в умовах цифровізації включають: створення «Кодексу цифрової комунікації» на засадах балансу між свободою висловлювань, безпекою та іншими важливими аспектами функціонування держави та суспільства; забезпечення необхідного рівня медійної та цифрової компетентності, розвитку критичного мислення громадян та службовців; запобігання та нейтралізацію кібернетичних загроз завдяки комплексним заходам підвищення стійкості цифрових комунікаційних платформ; впровадження медійно-психологічних інструментів, таких як емоційна аналітика та сторітелінг, для формування довіри, зміни поведінки та активізації громадян у суспільно-політичних процесах.

Висновки до розділу 3

Стратегічні пріоритети подальшої цифровізації публічного управління включають реалізацію багатовимірної концептуальної моделі медійно-комунікаційного механізму з урахуванням інституційних, інформаційно-технологічних та соціально-психологічних чинників, системну трансформацію медійних комунікацій та удосконалення управлінських структур, нормативно-правових засад, технологічних та освітніх процесів.

Медійно-психологічний рівень забезпечує людино-центричний вимір цифрового публічного управління, де комунікація одночасно слугує засобом інформування та інструментом формування довіри, спільних цінностей і мотивації до активної участі громадян.

Впровадження передових підходів до розвитку медійно-комунікаційного механізму в умовах цифровізації публічного управління ґрунтується на системному, стратегічному та комплексному підході, а також трансформаційній моделі, що охоплює інституціональний, інформаційно-технологічний та медійно-психологічний рівні управління. Ці три рівні формують цілісну модель сучасного публічного управління, де закон регулює, технології реалізують, а громадяни взаємодіють та впливають на процес. Підхід передбачає комплексне застосування нормативно-правової, адміністративно-організаційної, інформаційної, соціально-психологічної, мотиваційної складових, інформаційно-комунікаційних технологій та штучного інтелекту, із акцентом на людиноцентричний підхід через медійно-психологічні технології, що включають навчання когнітивних умінь, психологічну просвіту та розвиток навичок саморегуляції емоційних станів за допомогою медійних ресурсів.

Прагматичні аспекти модернізації медійно-комунікаційного механізму публічного управління в умовах цифровізації включають: створення «Кодексу цифрової комунікації» на засадах балансу між свободою висловлювань, безпекою та іншими важливими аспектами функціонування держави та суспільства; забезпечення необхідного рівня медійної та цифрової компетентності, розвитку критичного мислення громадян та службовців; запобігання та нейтралізацію кібернетичних загроз завдяки комплексним заходам підвищення стійкості цифрових комунікаційних платформ; впровадження медійно-психологічних інструментів, таких як емоційна аналітика та сторітелінг, для формування довіри, зміни поведінки та активізації громадян у суспільно-політичних процесах.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного кваліфікаційного дослідження було успішно вирішено завдання щодо систематизації та узагальнення теоретичних основ цифровізації публічного управління в медійно-комунікаційному аспекті з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також визначено практичні напрями модернізації медійно-комунікаційного механізму цієї сфери.

1. Різноманітні концептуальні підходи до аналізу медійно-комунікаційного аспекту цифровізації публічного управління – комунікативний, кібернетичний, політологічний, соціологічний та кризовий – акцентують увагу на різних гранях його медійно-комунікаційного механізму. Комплексне застосування цих підходів у поєднанні зі штучним інтелектом, технологіями цифрової демократії та аналітикою великих даних (Big Data) підкреслює необхідність забезпечення оптимального балансу між відкритістю, безпекою та ефективністю комунікацій у сфері публічного управління.

Сутність медійно-комунікаційного механізму публічного управління розкривається через аналіз складових понять: публічне управління, медіа (медійний), комунікація, державна інформаційна політика України, Національна інформаційна безпека. На основі цих визначень можна стверджувати, що медійно-комунікаційний механізм публічного управління виступає ключовим інструментом формування довіри, відкритості та ефективної взаємодії між владою, бізнесом і суспільними інститутами через застосування традиційних і цифрових медійних груп, Інтернету та соціальних мереж, штучного інтелекту та інших сучасних технологій. Його вдосконалення відіграє значну роль у демократизації суспільства, реалізації принципів прозорості й підзвітності владних структур, забезпеченні своєчасного прийняття рішень, підтримці суспільного порядку та мобілізації населення.

2. Міжнародний досвід цифровізації публічного управління в медійно-комунікаційному контексті демонструє швидкий розвиток та інтеграцію штучного інтелекту. Використання ШІ поділило світову спільноту на прихильників і скептиків, що обумовлено значними можливостями та водночас непередбачуваними викликами для національної інформаційної безпеки. Позитивним ефектом впровадження ШІ є підвищення ефективності, прозорості та довіри громадян до державних інституцій за умови дотримання їхніх прав і свобод. Досвід демократичних країн підтверджує, що пріоритетами є цифрова трансформація публічного управління у рамках інформаційної безпеки; законодавче врегулювання застосування ШІ з етичними нормами та прозорістю алгоритмів; баланс між інформаційною безпекою та демократичними принципами.

3. Трансформаційні процеси цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті стосуються: інтеграції цифрових технологій, медійних комунікацій та штучного інтелекту для вирішення завдань національної безпеки, демократичної зрілості та ефективного діалогу з громадянами; радикальної перебудови управлінських практик з урахуванням стратегічного планування, міжвідомчої координації, правового регулювання та активної участі всіх зацікавлених сторін; розвитку національної системи кібернетичної безпеки; створення цифрових стратегій і стратегічних комунікацій як інструментів інформаційної безпеки та мобілізації населення.

Аналіз нормативно-правових аспектів функціонування медійно-комунікаційного механізму у цифровому середовищі демонструє його конституційне закріплення через принципи свободи слова та інформаційної безпеки, спеціальні закони, міжнародні угоди та конвенції щодо стандартів відкритості, прав людини в цифровому просторі та механізмів захисту від дезінформації, а також підзаконні нормативні акти, що деталізують порядок реалізації державної інформаційної політики, регулювання діяльності медійних груп і взаємодії з громадянами.

Проблемні аспекти цифровізації публічного управління у медійно-комунікаційному контексті включають: ефективність каналів комунікації; використання основних медійних ресурсів під час інформаційних кампаній; здатність механізму протидіяти сучасним викликам і загрозам; застосування штучного інтелекту; удосконалення контролю якості та прозорості контенту медійних груп; проблеми недостатньої цифрової грамотності фахівців і населення; темпи боротьби з дезінформацією; ресурсне забезпечення інтеграції інноваційних медійних інструментів як основи суспільної стабільності.

4. Стратегічні пріоритети подальшої цифровізації публічного управління у контексті модернізації його медійно-комунікаційного механізму включають: реалізацію концептуальної моделі механізму з урахуванням його багатовимірного характеру та комплексу інституційних, інформаційно-технологічних і соціально-психологічних чинників; системний підхід до трансформації медійних комунікацій у взаємодії трьох ключових рівнів – інституціонального, інформаційно-технологічного та медійно-психологічного; поступове удосконалення управлінських структур, нормативно-правових підходів, технологічних і освітніх процесів.

Впровадження передових практик розвитку медійно-комунікаційного механізму в умовах цифровізації публічного управління передбачає системний, стратегічний та комплексний підхід, а також трансформаційний підхід через реалізацію концептуальної моделі, яка охоплює інституційний, інформаційно-технологічний та медійно-психологічний рівні. Ці три рівні формують цілісну модель сучасного публічного управління, де закони регулюють, технології реалізують, а громадяни взаємодіють і впливають на процеси.

5. Прагматичні аспекти модернізації медійно-комунікаційного механізму публічного управління в умовах цифровізації передбачають: формування «Кодексу цифрової комунікації» на засадах балансу між свободою вираження поглядів, безпекою та іншими ключовими аспектами

функціонування держави і суспільства; забезпечення необхідного рівня медійної та цифрової компетентності та мінімального рівня критичного мислення у службовців і громадян; запобігання та нейтралізацію кібернетичних загроз; використання медійно-психологічних інструментів, таких як емоційна аналітика та сторітелінг, що ефективно впливають на сприйняття інформації, формують довіру, змінюють поведінку громадян та залучають їх до суспільно-політичного життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова Л., Мохова Ю. Удосконалення механізмів електронного урядування в Україні в умовах цифрових перетворень. Публічне управління та регіональний розвиток. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2022. №15. С. 10–29. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01> (дата звернення: 07.04.2026).
2. Бойко Л. Сутність та особливості застосування цифрових інструментів владно-громадської взаємодії. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 9. С. 167–180. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-167-180](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-167-180). (дата звернення: 07.04.2026).
3. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства: стан та перспективи розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_5 (дата звернення: 07.04.2026).
4. Васьків С. Мобільні додатки та соціальні мережі в публічному управлінні: зміна взаємодії з громадянами. Теоретичні та прикладні питання державотворення: електрон. наук. фах. вид. ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.». 2023. Вип. 29. С. 158–160. URL: [10.35432/tisb292023289494](https://doi.org/10.35432/tisb292023289494). (дата звернення: 07.04.2026).
5. Використання кібернетичного підходу в організаційній модернізації органів публічного управління / Н. В. Грицяк, В. Д. Демченко // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 10. С. 19–20
6. Волошин І. В., Кравченко Л. М. Особливості використання соціальних мереж для організації зв'язків з громадськістю. Теорія і практика сучасної економіки: матеріали XXIII Міжнародної науковопрактичної конференції: 20 жовтня 2022 р./ Уроряд.: Р. В. Манн, Н. В. Ільченко; відп. ред. Р. В. Манн; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 35–37.
7. Гайдук О., Зверев В. Аналіз кіберзагроз в умовах стрімкого розвитку

інформаційних-технологій. Кібербезпека : освіта, наука, техніка. 2024. Т. 3, № 23. С. 225 – 236 URL:<https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/552> (дата звернення: 07.04.2026).

8. Голованова Н. Інформаційна політика. України в умовах війни (архетипний підхід). Наукові перспективи. 2022. № 6(24). С. 57-70. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6\(24\)-57-70](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6(24)-57-70). (дата звернення: 07.04.2026).

9. Гринь Д.В. Роль соціальних мереж у діяльності органів публічної влади. Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє: зб. тез XXI Міжнар. наук. конгресу. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. С. 474–476.

10. Гуржій С.В. Особливості використання штучного інтелекту у питаннях забезпечення кібербезпеки. Інформація і право. 2023. №. 4(470). С. 207–216. URL:: <http://il.ippi.org.ua/article/view/291669> (дата звернення: 07.04.2026).

11. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua/ua> (дата звернення: 07.04.2026).

12. Дегтяр О. А. Застосування штучного інтелекту в кібербезпеці під час дії воєнного стану . «Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»: журнал. 2025. № 3(44) 2025. С. 998–1008. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3\(44\)-998-1008](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-3(44)-998-1008). (дата звернення: 07.04.2026).

13. Дегтяр О. А. Сучасні підходи до забезпечення інформаційної безпеки в публічному управлінні електронними послугами: світовий досвід. Наукові перспективи: журнал. 2025. № 1(55) 2025. С. 218–230 URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-218-230](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-218-230) (дата звернення: 07.04.2026).

14. Дзюндзюк Б. В. Зарубіжний досвід взаємодії органів влади з громадянами в інформаційному суспільстві. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 3. С. 185–192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_

2016_3_22 (дата звернення: 07.04.2026).

15. Дзюндзюк В. Б. Вплив глобалізації на сучасну державу. Державне будівництво. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_3 (дата звернення: 07.04.2026).

16. Древаль В. Ю. Електронні петиції як засіб реалізації принципів народовладдя та ресурс вдосконалення державного владарювання. Державне будівництво. 2023. №1(33). С. 197–202. URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-17> (дата звернення: 07.04.2026).

17. Древаль В. Ю. Зарубіжний досвід подання електронних петицій як засобу впливу громадськості на діяльність органів державної влади. Державне будівництво: Електронне наукове фахове видання / ХарPI НАДУ. 2021. № 1. С. 17–20.

18. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

19. Електронна демократія: навч. посіб. / Н. В. Грицяк, С. Г. Соловійов; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Н. В. Грицяк. – К.: НАДУ, 2015. 66 с. URL: <http://school26.edukit.mk.ua/Files/downloads/455b986a-6273-409a-bb70-b391d5c660a3.pdf> (дата звернення: 07.04.2026).

20. Енциклопедичний словник з державного управління / Бакуменко А. М. та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П, Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

21. Енциклопедія державного управління. [Текст] у 8 т. – Т. 1. Теорія державного управління / наук.-редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. 747 с.

22. Івашова Л. М., Івашов М.Ф. Особливості використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для запобігання та протидії корупції в системі публічного управління. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору: колективна монографія. 2021. Львів-Торунь: Ліга -Прес, 2021 С. 29–54

23. Індекс медіаграмотності: Українці 66+. Аналітичний звіт за

результатами спеціального дослідження ГО «Детектор медіа». URL: <https://detector.media/infospace/article/229111/2024-07-04-indeks-media-gramotnosti-ukraintsi-66/> (дата звернення: 07.04.2026).

24. Інформаційна безпека у системі публічного управління: виклики та перспективи / М. М. Нагорняк // Часопис публічного права. – 2024. – № 1.

25. Інформація / В. Ф. Погорілко, Т. Я. Любива // Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. – Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2011. URL: <https://esu.com.ua/article-12485>. (дата звернення: 07.04.2026).

26. Кастельс М. Інтернет-галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства / пер. з англ. Київ : Ваклер, 2007. 304 с.

27. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.04.2026).

28. Концепція розвитку електронної демократії в Україні: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8.11.2017 р. № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.04.2026).

29. Крюков О., Луценко С. Інформаційна складова публічного управління в сучасних умовах . Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія Державне управління. Збірник наукових праць. Вип. 1 (20) С.3–13 URL: <http://10.52363/2414-5866-2024-1-1> (дата звернення: 07.04.2026).

30. Легкий С. В. Розвиток цифрової інфраструктури України: регіональний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.15> (дата звернення: 07.04.2026).

31. Лешик С.В. Особливості інформаційної політики в процесі євроінтеграції України. Політологічний вісник. 2024. № 92. С. 19 –210. URL:

<https://doi.org/10.17721/2415-881x.2024.92.198-211> (дата звернення: 15.03.2026).

32. Лопатченко І. С. Сутність та можливості застосування медіа комунікативної складової державної інформаційної політики в умовах демократизації публічного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 1 (82). С. 122–126. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330arpa1822021229156> (дата звернення: 15.03.2026).

33. Лопатченко І. С. Сучасний стан застосування медіа-комунікативного механізму публічного управління в Україні. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 129–135 URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-09> (дата звернення: 15.03.2026).

34. Лопушинський І.П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. URL: <http://www.srbss-nbuv.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).

35. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07> (дата звернення: 15.03.2026).

36. Ніжегородцев В.О. Використання інтернет-технологій в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Цифрова трансформація фінансової системи України та країн V-4 в умовах євроінтеграції: збірник тез III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дубляни, 26 квітня 2023 р.). Частина I. Дубляни: ЛНУП, 2023. С. 255–259.

37. Онлайн-платформа «Дія. Цифрова освіта» запустила курс навчання для державних службовців. URL: <https://moz.gov.ua/uk/onlajn-platforma-dija-cifrova-osvita-zapustila-kurs-navchannja-dlja-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 15.03.2026).

38. Політологія: сучасні терміни і поняття. Короткий навчальний словник-довідник. 3-тє вид., випр. і доп. / уклад. В. М. Піча. Львів: Новий світ-2000, 2014. 516 с.

39. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/ru/889-19> (дата звернення: 10.02.2026).

40. Про Доктрину інформаційної безпеки України: Указ Президента України №47/2017 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>. (дата звернення: 10.02.2026).

41. Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

42. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 36. С. 275. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/851-15>. (дата звернення: 10.02.2026).

43. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. Закон України від № 80/94-ВР від 05.07.1994. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

44. Про інформацію. Закон України від 02. 10. 1992 №2657-XII (з усіма змінами та поправками). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12/ed20170101>(дата звернення: 10.02.2026).

45. Про медіа. Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

46. Про національну безпеку України. Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

47. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

48. Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади. Постанова КМУ. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 10.02.2026).

49. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

50. Про рекламу. Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

51. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України від 28 груд. 2021 р. № 685/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069>. (дата звернення: 10.02.2026).

52. Про Суспільне телебачення і радіомовлення України. Закон України від 17.04. 2014 N 1227-VII. URL: <https://comin.gov.ua/npas/zakon-ukraini-vid-1704-2014-n-1227-vii-pro-suspile-telebachennya-i-radiomovlennya-ukraini> (дата звернення: 10.02.2026).

53. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

54. Публічне управління: термінологічний словник. Куйбіда В.С., Білинська М.М., Петроє О.М. URL: https://e-pidruchniki.com/book/15_publichne_upravlinnya_terminologichnii_slovnik (дата звернення: 10.02.2026).

55. Ржевська Н. Сучасна інформаційна політика: досвід США для України. Політичні дослідження. 2024. № 1(7). С. 68–85.

56. Серенок А.О. Концептуальні аспекти забезпечення інформаційної безпеки в умовах глобальних трансформацій / О. Паршина, І. Куспляк, А. Серенок, «Національні інтереси України»: науково-практичний журнал. 2025. № 1(6) 2025. С. 240–253. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-1\(6\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-1(6)) (дата звернення: 10.02.2026).

57. Серенок А.О. Роль відкритих даних та штучного інтелекту в сучасних умовах розвитку цифрової інфраструктури держави / А. Серенок, Г. Куспляк, І. Куспляк // Теоретичні та прикладні питання державотворення : зб. наук. пр. Одеса: 2024. Вип. № 32 (2024). С. 68–82. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb322024319534> (дата звернення: 10.03.2026).

58. Скільцько О., Складанний П., Ширшов Р., Гуменюк М., Ворохоб М. Загрози та ризики використання штучного інтелекту. Електронне фахове наукове видання «Кібербез-пека: освіта, наука, техніка». 2023. № 2(22). С. 6–18. URL: <https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/520> (дата звернення: 10.03.2026).

59. Статівка Н.В. Моделі взаємодії органів державної влади та структур громадянського суспільства. Суспільство та національні інтереси. 2024. №4(4). С. 1329–1341. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/13993/14060> (дата звернення: 10.03.2026).

60. Статівка Н.В. Роль інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу в публічному управлінні в умовах воєнного стану і умовах надзвичайних ситуацій. Державне будівництво. 2024. №2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view> (дата звернення: 12.02.2026).

61. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.

62. Стратегія Міністерства культури та інформаційної політики України з розвитку медіа грамотності на період до 2026 року. URL: <https://mcsc.gov.ua/>

news/strategiya-ministerstva-kultury-ta-informacziynoyi-polityky-ukrayiny-z-rozvytku-mediagramotnosti-na-period-do-2026-roku/ (дата звернення: 12.02.2026).

63. Теорія медіа та суспільства / Ніна Зражевська. – Київ: 2022. – 280 с.

64. У «Дії» запрацює чат-бот на основі штучного інтелекту «Надія». URL: <https://rubryka.com/2024/03/01/u-diyi-zapratsyuyue-chat-bot-na-osnovi-shtuchnogo-intelektu-nadiya-fedorov> (дата звернення: 12.02.2026). (дата звернення: 12.02.2026).

65. Українські медіа, ставлення та довіра у 2023 р. URL: <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/Ukrainski-media-stavlennia-ta-dovira-2023r.pdf> (дата звернення: 09.02.2026).

66. Управління комунікаціями в публічному управлінні та адмініструванні / за ред. Н. М. Ткачової, О. Є. Балаби. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024.

67. Чукут С. А. Інформаційна політика та національна безпека: виклики сучасності. – Харків: Право, 2021.

68. Яковлев П.О. Досвід державного регулювання забезпечення інформаційної безпеки зарубіжних держав (на прикладі Сполучених Штатів Америки, Канади, Німеччини, Франції). Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «ПРАВО». 2020. Вип. 30. С. 106–113.

69. Ящик О.Б., Симонов В.В., Іваненко Р.О. Забезпечення кібербезпеки в еру штучного інтелекту: аналіз технологічних підходів та стратегій для захисту інформації. Бізнес Інформ.2024. № 1. С. 81–86. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-81_86.pdf . (дата звернення: 09.01.2026).

70. AI Act enters into force. URL: https://commission.europa.eu/news/ai-act-enters-force-2024-08-01_en

71. Andrii Hachkevych. Sphere of AI in the Japanese Soft Law Acts. Part 1: Overview of Sources and Tendencies. April 2024/. URL: 10.13140/RG.2.2.11593.15209 (Last accessed: 09.02.2026).

72. Government AI Readiness Index. URL: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/ai-readiness-index/>
73. Habermas J. *The Theory of Communicative Action*. – Vol. 2. *Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*. - Oxford-Cambridge, 1987.
74. Hennessey, Z. (2023). Israel and the UAE join forces to accelerate AI innovation in Abu Dhabi. *The Jerusalem Post*. URL: <https://www.jpost.com/business-and-innovation/article-742509> (Last accessed: 09.02.2026).
75. Kriukov O. Facilities of mass communication in informative society Public administration and state s security aspects 2022. № 1. URL: [//http:passa.nuczu.edu.ua/archive/52-kriukov-o-facilities-of-mass-communication-in-informative-society](http://passa.nuczu.edu.ua/archive/52-kriukov-o-facilities-of-mass-communication-in-informative-society) (Last accessed: 09.02.2026).
76. Lasswell H.D., Leites and associates. *Language of politics*. – N.Y.: *Studies in quantitative semantics*, 1949.
77. Manson, K. (2024, February 28). AI Warfare Is Already Here. *Bloomberg.com*. URL: <https://www.bloomberg.com/features/2024-ai-warfare-project-maven/> (Last accessed: 09.02.2026).
78. Optimisation of information and communication systems of local government. Diegtiar, O. A., Kravchenko T. A., Yevmieshkina, O. L., Sych, T. V., & Linetska, Y. M. (2023). *Electronic Government*, 2023, 19(6), P. 734-746. URL: <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/cf986e62-de63-4899-b2ba-23e0855dd200/details> (Last accessed: 09.02.2026).
79. Polito, C. Pupillo, L. *Artificial Intelligence and Cybersecurity*. *Intereconomics*. 2024. № 59. P. 10–13. URL: [10.2478/ie-2024-0004](https://doi.org/10.2478/ie-2024-0004). (Last accessed: 09.02.2026).
80. Pollitt C. Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: University Press, 2004. 240 p.
81. Pretorius B., van Niekerk B. *Cyber-Security for ICS/SCADA*. *Int. J. Cyber Warf. Terror*. 2016. Vol. 6. P. 1–16.
82. ROMI 2024: Еволюція диджитал-аудиторії і тренди в он-лайн поведінці: що впливає на споживачів? URL: <https://newage.agency/uk/blog->

uk/romi-2024-evoliutsiia-dydzhytal-audytorii-i-trendy-v-onlajn-povedintsi-shcho-vplyvaie-na-spozhyvachiv/ (Last accessed: 09.02.2026).