

Н. О. Серьогіна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри соціально-трудових відносин та соціальної роботи
Академії праці, соціальних відносин та туризму
<https://orcid.org/0000-0002-4491-4723>

В. Г. Новосядлий, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Національного лісотехнічного університету України
<https://orcid.org/0009-0007-1808-482X>

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Мета – здійснити комплексний аналіз механізмів реалізації комунікаційної взаємодії органів публічного управління із засобами масової комунікації за трьома вимірами – правовим, інституційним та технологічним та обґрунтувати авторські моделі їх вдосконалення. *Дизайн*. Застосовано нормативно-правовий аналіз чотирьох рівнів правового регулювання, порівняльний аналіз інституційних моделей координації урядових комунікацій п'яти країн, функціональний аналіз інструментів комунікаційної взаємодії, метод класифікації та моделювання. *Емпіричну базу* становлять нормативно-правові акти, дані моніторингу комунікаційної діяльності органів влади, міжнародні стандарти SIGMA/OECP. *Результати*. Систематизовано правові засади за чотирма рівнями та чотирма тематичними блоками. Запропоновано модель «розподіленої координації» урядових комунікацій із створенням Урядового офісу комунікацій та мережі координаторів. Обґрунтовано п'ятикомпонентну модель інституційного забезпечення. Розроблено класифікацію сучасних інструментів за шістьма функціональними групами та концепцію «комунікаційного стеку». *Оригінальність*. Вперше здійснено комплексний аналіз трьох вимірів механізмів реалізації комунікаційної взаємодії як єдиної системи. Модель «розподіленої координації» та концепція «комунікаційного стеку» є оригінальними теоретичними внесками, що заповнюють прогалину в науці публічного управління щодо інституційного дизайну урядових комунікацій у перехідних демократіях та конфліктних державах. *Практичне значення*. Запропоновані моделі можуть бути використані для реформування урядових комунікацій, проектування цифрової інфраструктури, координації багаторівневої комунікаційної діяльності та імплементації стандартів ЄС у сфері комунікаційної діяльності органів влади. Вони придатні для підготовки стратегій урядових комунікацій, стандартизації цифрових процесів і підвищення спроможності органів влади на центральному та місцевому рівнях.

Ключові слова: публічне управління, урядові комунікації, засоби масової комунікації, правове регулювання, інституційне забезпечення, цифрові інструменти, координація, модель «розподіленої координації», комунікаційний стек, штучний інтелект.

N. O. Serohina, V. H. Novosyadlyi. Mechanisms for implementing communication interaction between public administration bodies and mass media

Purpose is to provide a comprehensive analysis of the mechanisms for implementing communication interaction between public administration bodies and mass media across three dimensions – legal, institutional, and technological – and to substantiate the authors' models for their improvement. *Design/Methodology/Approach*. The article applies legal analysis of four levels of regulation, comparative analysis of institutional models of coordination of government communications in five countries (the United Kingdom, Canada, France, Estonia, and Ukraine), functional analysis of communication tools, as well as classification and modeling methods. The empirical basis comprises legal acts, monitoring data on communication activities of public authorities, and OECD/SIGMA standards. *Findings*. The legal framework is systematized across four levels and four thematic blocks. A distributed coordination model of government communications is proposed, centered on the establishment of a Government Communications Office and a network of coordinators. The article substantiates a five-component model of institutional support, develops a classification of contemporary tools across six functional groups, and introduces the concept of a communication stack with infrastructure, platform, and content layers. *Originality/Value*. The paper is the first to comprehensively analyze the three dimensions of implementation mechanisms as a single system. The distributed coordination model and the communication stack concept fill a gap in public administration research on the institutional design of government communications in transitional democracies and conflict-affected states. *Practical implications*. The proposed models may be used for reforming government communications, designing digital infrastructure, coordinating multilevel communication activity, and adapting national regulation to EU standards, including the DSA and AI Act. They are also suitable for preparing government communication strategies, standardizing digital processes, and strengthening institutional capacity at both central and local levels.

Key words: public administration, government communications, mass media, legal regulation, institutional support, digital tools, coordination, distributed coordination model, communication stack, artificial intelligence.



© Н. О. Серьогіна, В. Г. Новосядлий, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Ефективність комунікаційної взаємодії органів публічного управління із засобами масової комунікації (далі – ЗМК) визначається не лише теоретичними моделями та принципами, а й конкретними механізмами її реалізації – правовими нормами, інституційними структурами та технологічними інструментами [1; 2]. Саме ці механізми перетворюють стратегічні наміри на реальну комунікаційну практику, забезпечуючи або, навпаки, обмежуючи здатність держави ефективно комунікувати із суспільством через медійні канали [3]. Актуальність дослідження механізмів реалізації зумовлена кількома факторами. По-перше, стрімка цифрова трансформація створює принципово нові інструменти комунікаційної взаємодії (соціальні мережі, чат-боти, технології штучного інтелекту), які потребують відповідного правового регулювання та інституційного забезпечення [4; 5]. По-друге, євроінтеграційні зобов'язання України вимагають приведення правових та інституційних механізмів у відповідність до стандартів ЄС (Директива AVMSD, DSA, GDPR, AI Act) та рекомендацій SIGMA/OECD [6; 7]. По-третє, умови збройного конфлікту створюють безпрецедентне навантаження на систему урядових комунікацій, що потребує адаптації механізмів реалізації до кризових умов [8; 9]. Водночас аналіз наукових джерел засвідчує, що дослідження механізмів реалізації комунікаційної взаємодії здійснюються переважно фрагментарно – окремо аналізуються правові засади [10; 11], інституційне забезпечення [12; 13] або цифрові інструменти [4; 14], тоді як системний аналіз усіх трьох вимірів як єдиного механізму залишається недостатньо розробленим. Ця прогалина є особливо відчутною для країн, що здійснюють одночасну трансформацію всіх трьох вимірів, таких як Україна, яка паралельно реформує законодавство, перебудовує інституції та впроваджує цифрові інструменти в умовах збройного конфлікту [8; 15].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Правове регулювання комунікаційної взаємодії між владою та медіа є предметом досліджень як у межах комунікативістики, так і юридичної науки. Міжнародні стандарти у цій сфері сформовані документами ООН (Загальна декларація прав людини, Міжнародний пакт про громадянські та політичні права), Ради Європи (Європейська конвенція про захист прав людини, рекомендації Комітету Міністрів), Європейського Союзу (директиви AVMSD, GDPR, DSA, AI Act) та ОБСЄ [10; 16]. В. Дрешпак [3] систематизував правові основи комунікацій у публічному управлінні, визначивши нормативну підсистему як базову складову комунікаційної діяльності. С. Квіт [17] проаналізував правові аспекти свободи медіа в контексті євроінтеграції. А. Баровська [8] дослідила правові обмеження комунікаційної діяльності в умовах воєнного стану. Водночас комплексна систематизація правових засад за рівнями та тематичними блоками з урахуванням новітнього законодавства (Закон «Про медіа» 2022 р.) та євроінтеграційних зобов'язань залишається недостатньо розробленою. Інституційне забезпечення урядових комунікацій є предметом досліджень міжнародних організацій та окремих учених. Стандарти SIGMA/OECD визначають комунікаційну функцію центру уряду як одну з ключових для забезпечення ефективного публічного управління [7]. Британська GCS є одним із найбільш досліджених прикладів інституціалізованої системи урядових комунікацій [18; 19]. Н. Грицяк [12] здійснила порівняльний аналіз інституційного забезпечення комунікаційної діяльності органів влади із зосередженням на зарубіжному досвіді. Є. Романенко [1] дослідив інституційні аспекти комунікативної взаємодії влади та громадськості. С. Хаджирадева та С. Воронова [20] розглянули організаційні аспекти комунікативної діяльності органів публічної влади. Водночас порівняльний аналіз інституційних моделей координації урядових комунікацій, який би інтегрував досвід кількох країн із різними адміністративними традиціями, та розробка моделі, адаптованої до специфіки України, залишаються актуальними дослідницькими завданнями. Цифрова трансформація урядових комунікацій є предметом зростаючої наукової уваги. М. Кастельс [4] концептуалізував комунікаційну владу у мережевому суспільстві. Я. ван Дейк [5] дослідив трансформацію комунікаційних практик у контексті мережевого суспільства. О. Карпенко [14] обґрунтувала управлінську парадигму електронного урядування, В. Куйбіда та О. Карпенко [21] дослідили цифрове врядування в Україні. OECD [22] проаналізувала стратегічне використання штучного інтелекту у публічному секторі. Водночас систематизація сучасних інструментів за функціональним критерієм та їхня інтеграція у єдину модель («стек») залишаються нереалізованими. Таким чином, виявлено три концептуальні прогалини: 1) фрагментарність досліджень – три виміри аналізуються ізольовано, без осмислення їхньої системної взаємозалежності; 2) недостатність порівняльних досліджень інституційних моделей координації, орієнтованих на розробку рекомендацій для перехідних демократій; 3) відсутність інтегративних моделей, що поєднують правове, інституційне та технологічне забезпечення в єдину систему. Ця стаття адресує зазначені прогалини [1; 3; 7].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є комплексний аналіз механізмів реалізації комунікаційної взаємодії органів публічного управління із ЗМК за трьома вимірами – правовим, інституційним та технологічним – та обґрунтування авторських моделей їх вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження використовує комплексний методологічний підхід, що інтегрує кілька методів відповідно до трьох вимірів аналізу [23]. Для правового виміру застосовано нормативно-правовий аналіз, що передбачає систематизацію нормативно-правових актів за рівнями (міжнародний, конституційний, законодавчий, підзаконний) та тематичними блоками; аналіз відповідності українського законодавства стандартам ЄС; виявлення прогалин та суперечностей. Нормативна база дослідження охоплює: міжнародні документи (ЗДПЛ, МПГПП, ЄКПЛ, директиви ЄС – AVMSD, GDPR, DSA, AI Act, стандарти SIGMA), Конституцію України, закони України (про інформацію, про ДПІ, про медіа, про національну безпеку), підзаконні акти, а також рішення ЄСПЛ [10; 11; 16]. Для інституційного виміру використано порівняльний метод, що передбачає зіставлення

інституційних моделей координації урядових комунікацій п'яти країн за параметрами: статус координаційної інституції, підпорядкування, чисельність, функції, механізми координації. Вибірка країн обґрунтована різноманітністю адміністративних традицій: Вестмінстерська модель (Велика Британія), континентальна модель (Канада, Франція), нордично-балтійська модель (Естонія) та пострадянська транзитна модель (Україна). Джерелами даних слугували офіційні звіти GCS [18; 19], канадського Privy Council Office [24], французької SIG [25], естонського Government Office [26] та українські аналітичні доповіді [8; 9]. Додатково використано метод моделювання для розробки авторської моделі «розподіленої координації» [7; 13]. Для технологічного виміру застосовано функціональний аналіз та метод класифікації, що передбачають систематизацію сучасних інструментів за їхнім функціональним призначенням у системі комунікаційної взаємодії. Емпіричну базу становлять: аналіз офіційних цифрових платформ (Дія, data.gov.ua, ProZorro), моніторинг присутності органів влади у соціальних мережах, дані про використання технологій ШІ в урядових комунікаціях, дані міжнародних індексів (UN EGDI, Global RTI Rating) [14; 21; 22].

Нормативно-правовий аналіз засвідчив, що правові засади комунікаційної взаємодії органів публічного управління із ЗМК в Україні формують чотирирівневу систему, кожен рівень якої виконує специфічну регулятивну функцію [10; 16]. Перший рівень – міжнародний – охоплює п'ять ієрархічних площин: а) універсальні стандарти ООН (ст. 19 ЗДПЛ, ст. 19 МПГПП); б) регіональні стандарти Ради Європи (ст. 10 ЄКПЛ та прецедентна практика ЄСПЛ – рішення у справах *Lingens v. Austria*, *Hungarian Helsinki Committee v. Hungary*); в) директиви та регламенти ЄС (AVMSD 2018/1808, GDPR 2016/679, DSA 2022/2065, AI Act 2024); г) стандарти ОБСЄ та рекомендації Представника з питань свободи ЗМІ; ґ) стандарти НАТО у сфері стратегічних комунікацій. Цей рівень формує нормативний горизонт, до якого Україна має наблизитися у процесі євроінтеграції [6; 7; 16]. Другий рівень – конституційний – визначається статтями 15 (заборона цензури), 32 (захист персональних даних), 34 (свобода думки, слова, вільного вираження поглядів), 40 (право на звернення), 57 (право знати свої права) Конституції України. Ці норми формують конституційну основу для реалізації права на інформацію та свободи медіа, проте потребують деталізації на законодавчому та підзаконному рівнях [10]. Третій рівень – законодавчий – систематизовано у чотири тематичні блоки: а) інформаційне законодавство (Закон про інформацію, Закон про ДПІ, Закон про захист персональних даних); б) медійне законодавство (Закон «Про медіа» 2022 р.); в) законодавство про комунікаційну діяльність органів влади (закони про Кабінет Міністрів, про місцеве самоврядування, про звернення громадян); г) законодавство про інформаційну безпеку (Закон про національну безпеку, Закон про правовий режим воєнного стану) [8; 10; 11]. Прийняття Закону «Про медіа» у 2022 році стало визначальним етапом, створивши єдину правову основу, наближену до стандартів Директиви AVMSD [6; 17]. Четвертий рівень – підзаконний – включає постанови КМУ, накази ЦОВВ, стандарти та протоколи комунікаційної діяльності, регламенти взаємодії прес-служб з медіа. Цей рівень є найменш систематизованим – стандарти та протоколи комунікаційної діяльності існують лише для окремих органів влади та не мають уніфікованого характеру [3; 9]. Аналіз виявив ключові прогалини правового регулювання: 1) відсутність єдиного нормативного акта про урядові комунікації; 2) недостатня регламентація використання соціальних мереж та месенджерів органами влади; 3) необхідність імплементації DSA та AI Act; 4) потреба у вдосконаленні балансу між прозорістю та безпековими обмеженнями воєнного стану; 5) відсутність стандартів цифрових комунікацій для ОМС; 6) недостатня правова база для публічної дипломатії; 7) потреба у стандартах використання ШІ в урядових комунікаціях [6; 7; 8; 11]. Аналіз інституційної архітектури комунікаційної діяльності публічної влади в Україні засвідчив її багаторівневий, але недостатньо координований характер. Ідентифіковано сім інституційних рівнів: 1) Президент (прес-служба Офісу Президента); 2) уряд (Секретаріат КМУ, УОКСЕІ, Урядовий контактний центр); 3) ЦОВВ (комунікаційні департаменти міністерств та відомств); 4) стратком (Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки); 5) регулятор (Нацрада з питань ТБ і радіомовлення); 6) регіональний рівень (прес-служби ОВА); 7) місцевий рівень (комунікаційні фахівці ОМС). Ключовою проблемою визначено відсутність єдиного координаційного центру з достатніми повноваженнями, що призводить до неузгодженості повідомлень, дублювання функцій та нерационального використання ресурсів [8; 9; 12; 13]. Порівняльний аналіз інституційних моделей координації урядових комунікацій п'яти країн засвідчив суттєві відмінності за ключовими параметрами. У Великій Британії Government Communication Service (GCS) об'єднує близько 4000 фахівців, підпорядковується безпосередньо Прем'єр-міністру та здійснює стратегічне планування, встановлення стандартів, навчання та оцінювання [18; 19]. У Канаді координацію здійснює Privy Council Office (Communications) при Таємній раді – центральному апараті уряду, що забезпечує реалізацію Федеральної комунікаційної політики [24]. У Франції Service d'information du Gouvernement (SIG) підпорядковується Прем'єр-міністру та здійснює стратегічне планування, моніторинг громадської думки та координацію міжвідомчих кампаній із чітким розмежуванням між політичними та адміністративними комунікаціями [25]. В Естонії Government Office (Communications) демонструє ефективну модель для невеликої країни з акцентом на цифровізацію та інтеграції комунікацій з електронними послугами [26]. В Україні координаційна функція залишається розпорошеною між кількома інституціями без чіткої ієрархії [8; 9; 12]. На основі порівняльного аналізу запропоновано модель «розподіленої координації», яка поєднує централізоване стратегічне планування з децентралізованою оперативною реалізацією. Модель передбачає: 1) створення Урядового офісу комунікацій (УОК) при Секретаріаті КМУ з повноваженнями розробки стратегії, встановлення стандартів, координації міжвідомчих кампаній, моніторингу та оцінювання; 2) формування мережі комунікаційних координаторів у кожному ЦОВВ та ОВА, які є функціонально підзвітними

як своєму відомству, так і УОК; 3) впровадження єдиної системи планування, моніторингу та звітності, яка інтегрує всі рівні управління [7; 13; 18]. Додатково обґрунтовано п'ятикомпонентну модель інституційного забезпечення, яка визначає необхідні складові ефективної інституційної архітектури: 1) координаційний центр (УОК); 2) мережа комунікаційних підрозділів (прес-служби ЦОБВ, ОВА, ОМС); 3) кадрова система (стандарти кваліфікації, система підготовки та безперервного розвитку); 4) технологічна платформа (єдина цифрова інфраструктура); 5) система оцінювання (стандартизовані механізми моніторингу ефективності). Реалізацію моделі запропоновано здійснити у три етапи протягом п'яти років [7; 9; 13; 20]. Особливу увагу приділено проблемі розриву між центральним та місцевим рівнями. За даними дослідження програми DOBRE (2023), лише 35 відсотків територіальних громад мають окремого фахівця з комунікацій [15]. Водночас ідентифіковано інноваційні практики окремих громад: система «Прозорий офіс» у Вінниці, комунікаційні хаби у Львові, інтегрована система зворотного зв'язку у Дніпрі, що засвідчує можливість побудови ефективних комунікацій навіть в умовах обмежених ресурсів [21].

Сучасні інструменти та комунікаційний стек

Функціональний аналіз сучасних інструментів комунікаційної взаємодії дозволив розробити класифікацію за шістьма функціональними групами [3; 4; 14]: 1) Інструменти інформування – веб-сайти, соціальні мережі, відеозвернення, інфографіка, подкасти. Забезпечують односпрямовану передачу інформації від влади до суспільства. В Україні ключовими платформами є портал КМУ, щоденні відеозвернення Президента та офіційні Telegram-канали [8; 9]. 2) Інструменти діалогу – прес-конференції, брифінги, чат-боти, Q&A у соцмережах, гарячі лінії, Урядовий контактний центр. Забезпечують двосторонній обмін інформацією. Чат-бот «Дія» є одним із найуспішніших прикладів автоматизованого діалогу влади з громадянами [14; 21]. 3) Інструменти моніторингу та аналітики – медіа-моніторинг (Semantrum, YouScan), NLP-аналітика, аналіз соцмереж, соціологічні дослідження, Big Data аналітика. Забезпечують збір та аналіз інформації про медійне середовище та суспільні настрої [22]. 4) Інструменти залучення – електронні петиції, електронні консультації, відкриті дані (data.gov.ua), партисипативне бюджетування. Забезпечують участь громадян у процесах прийняття рішень [14; 21]. 5) Інструменти протидії дезінформації – фактчекінг (StopFake, VoxCheck), прибордінг (випереджальне «щеплення» аудиторії), дебанкінг (спростування), OSINT-аналітика (Bellingcat), медіаграмотність. Забезпечують захист інформаційного простору. Після 2022 року Стратком-центр та ЦПД стали ключовими інституціями цієї діяльності [8; 9; 27]. 6) Інструменти координації – спільні платформи, протоколи обміну інформацією, координаційні чати. Забезпечують узгодженість комунікаційних зусиль різних органів влади [3; 13]. На основі функціональної класифікації запропоновано концепцію «комунікаційного стеку» – ієрархічної моделі інтеграції інструментів та технологій на трьох рівнях [4; 5; 14]:

– Базовий (інфраструктурний) рівень: мережева інфраструктура, хмарні сервіси, системи кібербезпеки, канали зв'язку. Забезпечує технологічну основу для всіх інших рівнів.

– Середній (платформний) рівень: веб-сайти, соціальні мережі, мобільні додатки, чат-боти, системи моніторингу, CRM. Інтегрує конкретні інструменти комунікації.

– Верхній (контентний) рівень: стратегічні наративи, ключові повідомлення, візуальний контент, відкриті дані. Визначає зміст та значення комунікації. Ефективна комунікаційна взаємодія потребує збалансованого розвитку всіх трьох рівнів стеку. Дефіцит на інфраструктурному рівні (перебої з інтернетом, кібератаки) унеможливило функціонування платформного рівня. Слабкий платформний рівень (застарілі веб-сайти, відсутність моніторингу) обмежує можливості контентного рівня. Якісний контент без належної інфраструктури та платформ не досягне аудиторії [4; 5; 22]. Окремий аналіз присвячено п'яти технологіям ШІ в урядових комунікаціях [22]: 1) чат-боти та віртуальні помічники – автоматизація відповідей, цілодобова доступність (чат-бот «Дія»); 2) NLP-аналітика – медіа-моніторинг, аналіз тональності, виявлення трендів (Semantum, YouScan); (3) генеративний ШІ – підготовка контенту, переклад, адаптація повідомлень; 4) персоналізація – таргетування аудиторій через push-сповіщення «Дії»; 5) детекція дезінформації – автоматичне виявлення фейків, розпізнавання дипфейків. Для кожної технології визначено можливості, ризики та поточний стан впровадження в Україні.

Системна взаємозалежність правового, інституційного та технологічного вимірів

Ключовим результатом дослідження є встановлення системної взаємозалежності правового, інституційного та технологічного вимірів механізмів реалізації. Правові норми визначають основи діяльності інституцій та умови використання технологій. Інституції забезпечують організаційну основу для застосування правових норм та впровадження технологічних інструментів. Технології створюють практичні можливості для реалізації правових принципів та виконання інституційних функцій [1; 3; 7]. Ця взаємозалежність має практичні імплікації: 1) правова реформа без інституційного забезпечення залишається декларативною – навіть найдосконаліший Закон «Про медіа» не забезпечить ефективних комунікацій без відповідних інституцій та кадрів; 2) створення нових інституцій (УОК) потребує одночасного правового оформлення та технологічного оснащення; 3) впровадження технологій ШІ потребує як правового регулювання (стандарти використання, етичні протоколи), так і інституційного забезпечення (кваліфіковані кадри, процедури контролю) [6; 7; 22]. Виявлена системна взаємозалежність кореспондується з екосистемною моделлю комунікаційної взаємодії, у якій правовий вимір відповідає нормативній підсистемі, інституційний – інституційній та кадровій підсистемам, технологічний – технологічній підсистемі. Змістовна підсистема (нарративи, повідомлення) функціонує як «надбудова», ефективність якої визначається якістю всіх трьох «базових» вимірів [1; 3].

Дискусія. Результати дослідження роблять внесок у кілька наукових дискусій. По-перше, модель «розподіленої координації» пропонує альтернативу двом крайностям – повній централізації (ризик бюрократизації та втрати гнучкості) та повній децентралізації (ризик неузгодженості та фрагментарності) урядових комунікацій. Порівняння з британською (висококоординованою), канадською (помірно координованою) та естонською (цифрово-орієнтованою) моделями засвідчує, що оптимальний рівень координації залежить від адміністративної культури, розміру державного апарату та характеру зовнішніх загроз [7; 18; 19; 24; 25; 26]. По-друге, концепція «комунікаційного стеку» пропонує інструмент для аналізу та планування технологічного забезпечення урядових комунікацій, який виходить за межі переліку окремих інструментів. На відміну від традиційних класифікацій, що групують інструменти за типом (цифрові / традиційні) або за каналом (ТБ / друк / онлайн), стек-підхід акцентує ієрархічну залежність між рівнями та необхідність їхнього збалансованого розвитку. Цей підхід резонує з концепцією «цифрових екосистем» у контексті електронного урядування [4; 5; 14; 21] та може бути використаний як аналітична основа для оцінювання технологічної зрілості урядових комунікацій. По-третє, систематизація правових засад за чотирма рівнями та чотирма тематичними блоками надає аналітичну основу, яка може бути використана для моніторингу відповідності українського законодавства стандартам ЄС у процесі скринінгу та переговорів про членство. Ідентифіковані сім прогалин формують конкретний «порядок денний» правових реформ у сфері комунікаційної взаємодії [6; 7; 10; 11; 16]. По-четверте, встановлення системної взаємозалежності трьох вимірів має важливі імплікації для стратегічного планування реформ. Фрагментарний підхід – реформування правового забезпечення без зміни інституцій, або впровадження технологій без підготовки кадрів – є неефективним. Це підтверджується досвідом імплементації Закону «Про медіа»: незважаючи на його прогресивний характер, практична реалізація стримується інституційними та кадровими обмеженнями [8; 9; 12; 17]. Порівняльний аналіз охоплює лише п'ять країн, що обмежує узагальнюваність висновків щодо інституційних моделей. Правовий аналіз зосереджений на формальних нормах і не повною мірою враховує неформальні практики правозастосування. Технологічний аналіз описує стан на 2024–2025 роки і потребуватиме оновлення з урахуванням стрімкого розвитку технологій ШІ.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження здійснює кілька внесків у науку публічного управління. Основним теоретичним результатом є обґрунтування системної взаємозалежності правового, інституційного та технологічного вимірів механізмів реалізації комунікаційної взаємодії. Ізольоване реформування будь-якого виміру без синхронних змін в інших є неефективним [1; 3; 7]. Модель «розподіленої координації» пропонує конкретний інституційний дизайн для подолання фрагментарності урядових комунікацій в Україні через створення УОК та мережі координаторів. Ця модель відрізняється від існуючих пропозицій поєднанням централізованого стратегічного управління з децентралізованою оперативною реалізацією, що робить її адаптованою до специфіки багаторівневої системи публічного управління [7; 13; 18]. Концепція «комунікаційного стеку» надає аналітичний інструмент для планування та оцінювання технологічного забезпечення урядових комунікацій. Виокремлення трьох рівнів (інфраструктурного, платформного, контентного) та акцент на їхній ієрархічній залежності дозволяє уникнути типової помилки – впровадження «верхніх» інструментів без належної «базової» інфраструктури [4; 5; 14]. Практичні рекомендації включають: 1) створення УОК при Секретаріаті КМУ як координаційного центру з повноваженнями стратегічного планування [7; 13]; 2) прийняття підзаконних актів щодо стандартів цифрових комунікацій для органів влади [6; 11]; 3) розробку та прийняття Стратегії урядових комунікацій на 5 років [18; 19]; 4) формування єдиної цифрової платформи комунікаційної діяльності, доступної для всіх рівнів управління [14; 21]; (5) імплементацію стандартів ЄС (DSA, AI Act) у національне законодавство [6; 7]; (6) забезпечення наявності кваліфікованого фахівця з комунікацій у кожній територіальній громаді [15; 20]; (7) розробку етичних стандартів використання ШІ в урядових комунікаціях [22]. Напрями подальших досліджень: 1) емпірична верифікація моделі «розподіленої координації» через пілотне впровадження; 2) порівняльний аналіз правового регулювання цифрових комунікацій у країнах-кандидатах на членство в ЄС; 3) кількісне оцінювання ефективності різних елементів «комунікаційного стеку»; 4) дослідження впливу генеративного ШІ на якість урядових комунікацій; 5) аналіз комунікаційного забезпечення процесів повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Романенко Є. О. Комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 408 с.
2. Sanders K., Canel M. J., Holtz-Bacha C. Communicating governments: A three-country comparison. *International Journal of Press/Politics*. 2011. Vol. 16, No. 4. P. 523–547. DOI: 10.1177/1940161211418225
3. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 168 с.
4. Castells M. *Communication Power*. 2nd ed. Oxford : Oxford University Press, 2013. 592 p.
5. Van Dijk J. *The Network Society*. 4th ed. London : SAGE Publications, 2020. 352 p.
6. Regulation (EU) 2022/2065 on Digital Services Act. *Official Journal of the EU*. 2022. L 277.
7. SIGMA. *Communication function of the Centre of Government: Principles of Public Administration*. Paris : OECD/SIGMA, 2023. 38 p.

8. Баровська А. В. Інформаційно-комунікаційна діяльність органів державної влади України в умовах збройної агресії : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2023. 56 с.
9. Карпенко О. Державна комунікація в умовах воєнного стану : аналіт. доп. Київ : НАДУ, 2023. 88 с.
10. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
11. Про медіа : Закон України від 13 грудня 2022 р. № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
12. Грицяк Н. В. Інституційне забезпечення комунікаційної діяльності органів державної влади: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 3. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.3
13. Телешун С. О., Ситник С. В. Політична аналітика в системі публічного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2022. 364 с.
14. Карпенко О. В. Управлінська парадигма електронного урядування : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 336 с.
15. DOBRE. Комунікаційна спроможність територіальних громад: результати дослідження. Київ, 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/>
16. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2022)4 on quality journalism. Strasbourg, 2022.
17. Квіт С. М. Масові комунікації : підручник. 2-ге вид. Київ : Києво-Могилянська академія, 2023. 352 с.
18. UK Government Communication Service. GCS Strategy 2023–2025. London, 2023. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/>
19. UK Government Communication Service. Government Communication Professional Competency Framework. London, 2022. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/>
20. Хаджирадєва С. К., Воронова С. В. Комунікативна діяльність органів публічної влади : навчальний посібник. Миколаїв : Чорноморський нац. ун-т ім. Петра Могили, 2021. 264 с.
21. Куйбіда В. С., Карпенко О. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції. *Вісник НАДУ*. 2022. № 1. С. 5–10. DOI: 10.36030/2310-2837-1(104)-2022-5-10
22. OECD. The Strategic and Responsible Use of Artificial Intelligence in the Public Sector. Paris : OECD, 2024. URL: <https://www.oecd.org/>
23. Козаков В. М. Ціннісна парадигма публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 296 с.
24. Government of Canada. Communications Policy of the Government of Canada. Ottawa, 2023. URL: <https://www.canada.ca/>
25. Service d'information du Gouvernement. Rapport d'activité 2023. Paris : SIG, 2024. URL: <https://www.gouvernement.fr/>
26. e-Estonia. Digital Government. Tallinn, 2024. URL: <https://e-estonia.com/>
27. Wardle C., Derakhshan H. Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework. Strasbourg : Council of Europe, 2021. 107 p.
28. Безверхнюк Т. М. Проектний підхід в публічному управлінні : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2022. 368 с.
29. Калниш Ю. Г. Комунікаційна стійкість держави: концептуальні засади. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 15–24. DOI: 10.32782/2310-9653/2023-2-2
30. OECD. Government at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 278 p. DOI: 10.1787/3d5c5d31-en
31. Canel M. J., Luoma-aho V. Public Sector Communication. Hoboken : Wiley-Blackwell, 2019. 392 p.
32. Почепцов Г. Г. Сучасні інформаційні війни. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 498 с.
33. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади розвитку публічного управління в Україні : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 396 с.
34. Петрос О. М. Соціальний діалог як інструмент публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 312 с.
35. Різун В. В. Теорія масової комунікації : підручник. Київ : Просвіта, 2022. 260 с.

References:

1. Romanenko, Y. O. (2021). *Komunikatyvna vzaiemodiia orhaniv derzhavnoi vlady ta hromadskosti* [Communicative interaction of public authorities and the public]. Kyiv, Ukraine: NADU.
2. Sanders, K., Canel, M. J., & Holtz-Bacha, C. (2011). Communicating governments: A three-country comparison. *International Journal of Press/Politics*, 16(4), 523–547. <https://doi.org/10.1177/1940161211418225>
3. Dreshpak, V. M. (2021). *Komunikatsii v publichnomu upravlinni* [Communications in public administration]. Dnipro, Ukraine: DRIDU NADU.
4. Manuel Castells. (2013). *Communication power* (2nd ed.). Oxford, England: Oxford University Press.
5. Jan van Dijk. (2020). *The network society* (4th ed.). London, England: SAGE Publications.
6. European Union. (2022). Regulation (EU) 2022/2065 on Digital Services Act. Official Journal of the European Union, L277.
7. SIGMA. (2023). *Communication function of the Centre of Government: Principles of Public Administration*. Paris, France: OECD/SIGMA.

8. Barovska, A. V. (2023). *Informatsiino-komunikatsiina diialnist orhaniv derzhavnoi vlady Ukrainy v umovakh zbroinoi ahresii* [Information and communication activities of public authorities of Ukraine under armed aggression]. Kyiv, Ukraine: NISD.
9. Karpenko, O. (2023). *Derzhavna komunikatsiia v umovakh voiennoho stanu* [Government communication under martial law]. Kyiv, Ukraine: NADU.
10. Constitution of Ukraine. (1996). *Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28 chervnia 1996 r.* Retrieved from Verkhovna Rada of Ukraine
11. Law of Ukraine On Media. (2022). *Pro media: Zakon Ukrainy vid 13 hrudnia 2022 r. No. 2849-IX.* Retrieved from Verkhovna Rada of Ukraine
12. Hrytsiak, N. V. (2022). *Instytutsiine zabezpechennia komunikatsiinoi diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady: zarubizhnyi dosvid. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (3). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.3>
13. Teleshun, S. O., & Sytnyk, S. V. (2022). *Politychna analityka v systemi publichnoho upravlinnia* [Political analytics in the public administration system]. Kyiv, Ukraine: NADU.
14. Karpenko, O. V. (2021). *Upravlinska paradyhma elektronnoho uriaduvannia* [Managerial paradigm of e-governance]. Kyiv, Ukraine: NADU.
15. DOBRE. (2023). *Komunikatsiina spromozhnist terytorialnykh hromad: rezultaty doslidzhennia* [Communication capacity of territorial communities: Research results]. Kyiv, Ukraine. Retrieved from Decentralization Portal
16. Council of Europe. (2022). *Recommendation CM/Rec(2022)4 on quality journalism.* Strasbourg, France.
17. Kvit, S. M. (2023). *Masovi komunikatsii* [Mass communications] (2nd ed.). Kyiv, Ukraine: Kyiv-Mohyla Academy.
18. UK Government Communication Service. (2023). *GCS Strategy 2023–2025.* London, England. Retrieved from Government Communication Service
19. UK Government Communication Service. (2022). *Government Communication Professional Competency Framework.* London, England. Retrieved from Government Communication Service
20. Khadzhyradieva, S. K., & Voronova, S. V. (2021). *Komunikatyvna diialnist orhaniv publichnoi vlady* [Communicative activity of public authorities]. Mykolaiv, Ukraine: Petro Mohyla Black Sea National University.
21. Kuibida, V. S., & Karpenko, O. V. (2022). *Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: bazovi definitsii.* *Visnyk NADU*, (1), 5–10. [https://doi.org/10.36030/2310-2837-1\(104\)-2022-5-10](https://doi.org/10.36030/2310-2837-1(104)-2022-5-10)
22. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *The strategic and responsible use of artificial intelligence in the public sector.* Paris, France: OECD. Retrieved from OECD
23. Kozakov, V. M. (2022). *Tsinnisna paradyhma publichnoho upravlinnia* [Value paradigm of public administration]. Kyiv, Ukraine: NADU.
24. Government of Canada. (2023). *Communications Policy of the Government of Canada.* Ottawa, Canada. Retrieved from Government of Canada
25. Service d'information du Gouvernement. (2024). *Rapport d'activité 2023.* Paris, France: SIG. Retrieved from French Government
26. e-Estonia. (2024). *Digital government.* Tallinn, Estonia. Retrieved from e-Estonia
27. Wardle, C., & Derakhshan, H. (2021). *Information disorder: Toward an interdisciplinary framework.* Strasbourg, France: Council of Europe. 107 p.
28. Bezverkhniuk, T. M. (2022). *Proiektnyi pidkhid v publichnomu upravlinni* [Project approach in public administration]. Odesa, Ukraine: ORIDU NADU. 368 p.
29. Kalnysh, Y. H. (2023). *Komunikatsiina stiikist derzhavy: kontseptualni zasady. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 2(37), 15–24. <https://doi.org/10.32782/2310-9653/2023-2-2>
30. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Government at a glance 2023.* Paris, France: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
31. Canel, M. J., & Luoma-aho, V. (2019). *Public sector communication.* Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
32. Pocheptsov, H. H. (2021). *Suchasni informatsiini viiny* [Modern information wars]. Kyiv, Ukraine: Kyiv-Mohyla Academy.
33. Hryshchenko, I. M. (2022). *Teoretyko-metodolohichni zasady rozvytku publichnoho upravlinnia v Ukraini* [Theoretical and methodological foundations of public administration development in Ukraine]. Kyiv, Ukraine: NADU.
34. Petroie, O. M. (2022). *Sotsialnyi dialoh yak instrument publichnoho upravlinnia* [Social dialogue as a public administration instrument]. Kyiv, Ukraine: NADU. 312 p.
35. Rizun, V. V. (2022). *Teoriia masovoi komunikatsii* [Theory of mass communication]. Kyiv, Ukraine: Prosvita. 260 p.

Дата першого надходження статті до видання: 14.04.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026