

УДК 35.07, 004.056

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.19>

А. В. Попік

здобувач ступеня доктора філософії (PhD)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Національного університету «Чернігівська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0006-0622-2108>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті обґрунтовано, що ефективна комунікація в системі публічного управління є фактором прозорості, підзвітності та підвищення рівня довіри до влади. Проаналізовано основні проблеми, що гальмують розвиток інформаційно-комунікаційних процесів, зокрема недостатню інтеграцію інформаційних систем, низький рівень цифрової грамотності громадян, відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку. Визначено, що одним із викликів сьогодення залишається цифровий розрив, що ускладнює доступ різних верств населення до електронних державних послуг. Зазначено, що кризові ситуації, такі як військові дії, суттєво впливають на необхідність швидкої та достовірної комунікації між владою та суспільством. Здійснено аналіз останніх наукових досліджень і публікацій, присвячених питанням інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні, цифрової грамотності та зворотного зв'язку між владою і громадянами. Доведено, що одним із головних чинників ефективної взаємодії є розбудова електронної демократії через механізми громадської участі. Описано функції інформаційно-комунікаційних зв'язків у системі публічного управління (інформаційна, комунікативна, координаційна, мобілізаційна, контрольна). Наведено та схарактеризовано головні аспекти інформаційно-комунікаційних зв'язків у публічному управлінні серед яких: основні компоненти інформаційно-комунікаційних зв'язків, переваги використання відкритих даних у публічному управлінні, сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в системі публічного управління. На основі аналізу наголошено на необхідності усунення цифрового бар'єру серед населення шляхом розширення програм з розвитку цифрових навичок, проведення освітніх кампаній та підвищення доступності електронних сервісів. У статті також розглянуто перспективи вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у державному управлінні України. Зроблено висновок, що ефективна інтеграція цифрових технологій у комунікаційні процеси сприятиме зміцненню суспільної довіри, оптимізації державного управління та створенню більш прозорої системи прийняття рішень.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційні зв'язки, публічне управління, цифровізація, електронне урядування, громадська участь.

Постановка проблеми. У сучасному світі інформаційно-комунікаційні зв'язки виступають основою для взаємодії між державними органами, громадськістю, бізнесом та міжнародними партнерами, що сприяє прозорості, підзвітності та підвищенню рівня довіри до влади. Однак, попри розвиток цифрових технологій, залишається низка проблем, які гальмують ефективну комунікацію в системі публічного управління. Зокрема, спостерігається недостатня інтеграція інформаційних систем між державними установами, низька цифрова грамотність серед частини службовців, а також відсутність ефективних

механізмів зворотного зв'язку з громадянами. Крім того, поширення дезінформації та загрози кібербезпеці ускладнюють процеси управління та можуть впливати на ухвалення рішень.

Окремим викликом є необхідність подолання цифрового розриву, адже не всі громадяни мають рівний доступ до електронних послуг через технічні чи соціально-економічні бар'єри. В умовах кризових ситуацій, таких як військові дії на території країни чи пандемії, важливість оперативної, достовірної та доступної комунікації між владою та суспільством зростає в рази. Тому актуальним є дослідження сучасних

підходів до вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у системі публічного управління, що дозволить оптимізувати процеси управління, підвищити ефективність державної політики та покращити якість взаємодії між державою і громадянами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі питання вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у системі публічного управління займає важливе місце. Дослідження, проведені протягом останніх років, свідчать про зростаючу роль цифрових технологій у взаємодії між державою та суспільством, необхідність розвитку механізмів зворотного зв'язку, а також подолання цифрового розриву серед різних верств населення. Зокрема, Михайловська О. В. наголошує, що ефективна система публічного управління неможлива без налагоджених інформаційних потоків між державними органами, бізнесом та громадянами [1]. Також науковці звертають увагу на те, що однією з ключових проблем є низька якість зворотного зв'язку між владою та громадянами, що ускладнює процес ухвалення рішень, орієнтованих на реальні потреби населення [2]. Дрешпак В. М. підкреслює, що формування ефективної комунікаційної політики держави вимагає використання як традиційних, так і сучасних цифрових каналів та зазначає, що інформаційні потоки в публічному управлінні повинні бути не лише спрямованими на інформування, а й на залучення громадян до процесу прийняття рішень [3]. Цифрові платформи науковці розглядають як важливий інструмент модернізації комунікацій між державою і громадянами [4]. Гавкалова Н. Л. та Прадіп Д. акцентують увагу на ризиках, пов'язаних із кібербезпекою, відсутністю нормативного регулювання цифрових комунікацій та нерівномірним доступом населення до цифрових послуг [6]. Коваленко С. В. та Іванченко О. П. підтверджують, що інформаційно-комунікаційні технології є важливим фактором підвищення ефективності державного управління [7]. Науковці також вказують, що важливим елементом комунікації між владою і громадянами є зворотний зв'язок, а інструменти електронної демократії можуть стати ефективним засобом підвищення громадської активності та прозорості державних процесів [8]. Дослідження, яке було проведено Міністерством цифрової трансформації України у 2023 році демонструє, що рівень цифрової грамотності населення залишається

неоднорідним і стоїть потреба розширення державних програм з навчання цифрових компетенцій [15]. Особливо вразливою групою щодо цифрової грамотності є літні люди. Аналіз рівня підтверджує брак знань про цифрову безпеку та робить цю категорію населення особливо вразливою до дезінформації [13; 14]. Отже, вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, який включає розвиток цифрової грамотності населення, створення інтерактивних механізмів комунікації між владою і громадянами, розширення електронних сервісів та підвищення рівня довіри до цифрових державних платформ.

Метою статті є аналіз сучасних підходів до вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у системі публічного управління, визначення основних викликів у цій сфері та розробка рекомендацій щодо їх подолання.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі інформаційно-комунікаційні зв'язки дуже часто відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного функціонування системи публічного управління. З розвитком інформаційних технологій та зростанням вимог суспільства щодо прозорості та підзвітності державних органів, питання вдосконалення комунікаційних процесів набуває особливої актуальності. Ефективна комунікація між владою та громадянами є важливим фундаментом для формування довіри, забезпечення легітимності управлінських рішень та сприяння активній участі громадськості у державних справах.

Публічне управління, як складна система взаємодії різних суб'єктів, потребує чітко налагоджених інформаційних потоків для прийняття обґрунтованих рішень та реалізації державної політики. У цьому контексті інформаційно-комунікаційні зв'язки виступають не лише засобом передачі інформації, але й інструментом впливу на суспільну думку, формування громадської свідомості та мобілізації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Однак, попри значний прогрес у впровадженні сучасних технологій, багато державних інституцій стикаються з проблемами, пов'язаними з недостатньою інтеграцією інформаційних систем, фрагментарністю комунікацій та низьким рівнем цифрової грамотності як серед службовців, так і серед населення. Такі фактори можуть призводити до неефективності управлінських процесів, зниження довіри громадян до влади та уповільнення соціально-економічного розвитку.

Отже, вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у системі публічного управління є нагальною потребою, яка вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та підвищення компетентності учасників комунікаційного процесу.

Інформаційно-комунікаційні зв'язки в публічному управлінні [1; 2; 3] можна визначити як сукупність процесів обміну інформацією між державними органами, громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами з метою забезпечення ефективного функціонування державних інституцій та реалізації публічної політики. Вони охоплюють різноманітні форми та канали комунікації, включаючи як традиційні засоби масової інформації, так і сучасні цифрові платформи [4].

Водночас управлінські комунікації є стійкими соціальними взаємодіями та взаємозв'язками учасників управлінської системи, що представляють собою комплекс комунікативного обміну повідомленнями, знаннями та інформацією для розв'язання управлінських завдань, цілей та стратегій. Вони забезпечують координацію дій між різними рівнями влади, сприяють узгодженню інтересів та формуванню спільного бачення розвитку суспільства [5].

Відповідно до наукових досліджень [6; 7], інформаційно-комунікаційні зв'язки є базовими для політичної практики комунікацій і формують інформаційно-комунікативні процеси, які впливають на ефективність державного управління. Зазначене означає, що якість та інтенсивність цих зв'язків безпосередньо впливають на спроможність державних органів реагувати на виклики, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати стійкий розвиток суспільства.

У сучасному публічному управлінні інформаційно-комунікаційні зв'язки можуть виконувати певні функції [1; 7; 8; 9]: 1) інформаційну функцію (забезпечення доступу громадян до актуальної та достовірної інформації про діяльність державних органів, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності влади); 2) комунікативну функцію (створення каналів для двостороннього обміну інформацією між владою та громадянами, що дозволяє враховувати громадську думку при формуванні та реалізації державної політики); 3) координаційну функцію (узгодження дій між різними державними інституціями та іншими суб'єктами публічного управління для досягнення спільних цілей та ефективного використання ресурсів); 4) мобілізаційну функцію

(залучення громадськості до участі в управлінських процесах, стимулювання громадянської активності та відповідальності за спільне благо); 5) контрольну функцію (забезпечення механізмів громадського контролю за діяльністю влади, що сприяє запобіганню корупції та підвищенню ефективності управління).

Тож, вплив інформаційних технологій на сучасні управлінські процеси є надзвичайно значним. Разом з цим, інтеграція цифрових рішень у публічне управління дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити бюрократичні перепони та підвищити оперативність реагування на запити громадян. Зокрема, впровадження електронного документообігу, онлайн-сервісів для надання адміністративних послуг та платформ для електронної демократії сприяють підвищенню ефективності комунікаційних процесів у державному секторі. Використання сучасних цифрових платформ дозволяє не лише спростити взаємодію між владою та громадянами, а й мінімізувати ризики, пов'язані з інформаційними бар'єрами, що виникають у традиційних формах комунікації.

Зауважимо, що важливим аспектом сучасних інформаційно-комунікаційних зв'язків є їхня гнучкість і адаптивність до нових викликів. Зокрема, під час кризових ситуацій (пандемія; військові дії) ефективна комунікація між державними органами та населенням відіграє надважливу роль у забезпеченні суспільного порядку та стабільності. У таких умовах особливого значення набувають оперативність, доступність інформації та можливість зворотного зв'язку з громадянами. У Таблиці 1 представлено ключові аспекти інформаційно-комунікаційних зв'язків у публічному управлінні, зокрема їхні основні компоненти, переваги використання відкритих даних та сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Наведена структура дозволяє узагальнити основні напрями вдосконалення управлінських комунікацій, враховуючи як традиційні, так і цифрові механізми взаємодії між владою та громадянами. Зазначені характеристики демонструють важливість ефективної комунікаційної політики в державному управлінні та підкреслюють необхідність адаптації до сучасних технологічних викликів.

Отже, з огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій, традиційні комунікаційні механізми все частіше доповнюються цифровими інструментами. Зокрема, використання

Таблиця 1

Сучасні аспекти інформаційно-комунікаційних зв'язків у публічному управлінні

Категорія	Опис
Основні компоненти інформаційно-комунікаційних зв'язків	<i>Канали комунікації</i> – інструменти передачі інформації між державними органами, громадянами, бізнесом та міжнародними партнерами. Вони можуть бути традиційними (телебачення, радіо, друковані ЗМІ, офіційні зустрічі) або цифровими (соціальні мережі, електронне урядування, мобільні застосунки, онлайн-конференції).
	<i>Зміст інформації</i> – якість, точність та актуальність інформації, яка передається через комунікаційні канали. Це включає нормативно-правові документи, урядові рішення, звіти, роз'яснення та рекомендації для громадян.
	<i>Механізми зворотного зв'язку</i> – способи залучення громадян до управлінських процесів, включаючи електронні петиції, громадські слухання, соціологічні опитування, інтерактивні сервіси зворотного зв'язку.
Переваги використання відкритих даних у публічному управлінні	<i>Збільшення прозорості</i> – громадяни можуть отримувати актуальну інформацію про діяльність органів влади, фінансові витрати, соціальні ініціативи та законодавчі зміни.
	<i>Покращення зворотного зв'язку</i> – відкриті дані дозволяють суспільству більш активно брати участь у прийнятті рішень, що підвищує рівень довіри до державних інституцій.
	<i>Економічна ефективність</i> – доступ до урядової інформації дозволяє бізнесу створювати інноваційні сервіси на основі аналізу державних даних, що сприяє розвитку цифрової економіки.
Сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в системі публічного управління	<i>Запровадження штучного інтелекту у державних сервісах</i> – використання чат-ботів для обробки запитів громадян, автоматизація аналізу звернень та прогнозування суспільних запитів.
	<i>Мобільні технології</i> – розвиток мобільних застосунків для доступу громадян до державних послуг та спрощення комунікації з урядовими структурами.
	<i>Кібербезпека</i> – захист державних інформаційних систем від кіберзагроз, що є критично важливим для забезпечення надійності комунікаційних процесів.

Джерело: складено автором

соціальних мереж як засобу комунікації між державою та суспільством дозволяє оперативно реагувати на запити громадян, сприяти громадському діалогу та поширювати офіційну інформацію у доступному форматі.

Одним із напрямів розвитку інформаційно-комунікаційних зв'язків у державному управлінні є використання відкритих даних. Політика відкритих даних сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, дозволяє громадянам самостійно аналізувати інформацію та робить державні процеси більш зрозумілими та доступними. При цьому інформаційно-комунікаційні технології забезпечують не лише швидкість та ефективність комунікаційних процесів, а й можливість персоналізації інформаційного контенту відповідно до потреб громадян.

Зауважимо, що хоча у сучасному публічному управлінні інформаційно-комунікаційні зв'язки відіграють фундаментальну роль у забезпеченні ефективної взаємодії між державними органами та громадянами, однак існують значні проблеми, які перешкоджають оптимальному функціонуванню цих зв'язків. Одним з таких бар'єрів є відсутність ефективного механізму зворотного зв'язку з громадянами. Зворотний зв'язок є фундаментальним елементом комунікаційного процесу, що забезпечує двосторонню

взаємодію між владою та суспільством. В Україні, незважаючи на наявність формальних каналів для зворотного зв'язку, їх ефективність часто залишається низькою, що проявляється у формальному підході до громадських консультацій, недостатній увазі до результатів опитувань та обмеженій участі громадян у процесі прийняття рішень. Такий стан речей призводить до зниження довіри громадськості до державних інституцій та посилення соціальної напруги [10; 11; 12]. Дослідження підтверджують, що для покращення зворотного зв'язку необхідно впроваджувати сучасні технології та платформи, які дозволяють громадянам активно взаємодіяти з органами влади, що включає створення інтерактивних порталів, мобільних додатків та використання соціальних мереж для оперативного обміну інформацією. Крім того, важливо забезпечити прозорість у прийнятті рішень та врахування громадської думки на всіх етапах управлінського процесу.

Ще одним бар'єром виступає низький рівень цифрової грамотності серед населення [13; 14]. Цифрова грамотність є ключовим фактором для ефективного використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні. Проте в Україні значна частина населення стикається з проблемами

у цій сфері. За даними досліджень, хоча 93,8% респондентів мають доступ до інтернету, 40,4% дорослого населення володіють цифровими навичками нижче базового рівня [15]. Отже, майже половина громадян не здатна повноцінно користуватися електронними послугами та брати участь у цифрових комунікаційних процесах. Основними причинами низького рівня цифрової грамотності є: 1) вікові особливості (старше покоління часто має обмежений досвід використання сучасних технологій); 2) освітні фактори (недостатня увага до розвитку цифрових навичок у системі освіти); 3) соціально-економічні умови (відсутність фінансових можливостей для придбання сучасних пристроїв та доступу до якісного інтернету).

Для подолання даного бар'єру необхідно реалізувати комплексні програми з підвищення цифрової грамотності, які включають: 1) освітні ініціативи (організація курсів та тренінгів для різних вікових груп з акцентом на практичні навички використання цифрових технологій); 2) інформаційні кампанії (підвищення обізнаності населення про переваги цифрових сервісів та безпечне користування інтернетом); 3) покращення інфраструктури (забезпечення доступу до швидкісного інтернету в усіх регіонах країни та підтримка соціально незахищених верств населення у придбанні необхідних пристроїв). Важливо також врахувати, що підвищення цифрової грамотності сприятиме не лише покращенню інформаційно-комунікаційних зв'язків, але й загальному соціально-економічному розвитку країни, що дозволить громадянам активніше брати участь у суспільному житті, отримувати якісні державні послуги та підвищувати свій професійний рівень. Отже, вирішення проблеми відсутності ефективного зворотного зв'язку та подолання бар'єрів цифрової грамотності позитивно вплине на ефективність системи публічного управління України. Комплексний підхід, що поєднує технологічні інновації, освітні програми та інфраструктурні покращення, здатен забезпечити більш прозору, підзвітну та ефективну взаємодію між державою та громадянами.

Висновки. Отже, можна констатувати, що інформаційно-комунікаційні зв'язки є невід'ємним компонентом публічного управління, що забезпечує не лише передачу інформації, а й формування демократичного середовища, у якому громадяни відіграють активну роль у державних процесах. Відповідно, їхне

вдосконалення повинно базуватися на поєднанні технологічних інновацій, прозорості управлінських рішень та ефективного зворотного зв'язку з громадянами.

Вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у публічному управлінні є стратегічним напрямом розвитку державного сектору. Окремо слід підкреслити важливість розвитку механізмів зворотного зв'язку як основного елемента ефективного управління. Ефективний зворотний зв'язок дозволить владі оперативно реагувати на запити суспільства та формувати політику з урахуванням громадської думки, що сприятиме не лише підвищенню рівня довіри до державних інституцій, а й покращенню якості управлінських рішень.

Не менш важливим фактором є подолання цифрового розриву серед населення. Залучення всіх соціальних груп до процесу цифровізації державних послуг потребує посиленої уваги до програм підвищення цифрової грамотності, зокрема серед літніх людей, мешканців сільських територій та інших вразливих категорій населення. Проведення інформаційних кампаній, надання безкоштовного доступу до навчальних платформ та розвиток цифрової інфраструктури є вкрай важливими кроками на цьому шляху. Реалізація цих заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності управління, а й формуванню відкритого суспільства, де громадяни є повноцінними учасниками прийняття управлінських рішень.

Список використаної літератури:

1. Михайловська О. В. Концепція громадського прогресу в науці публічного управління : *монографія*. Мена : ТОВ «Домінант», 2020. 308 с.
2. Михайловська О. В., Католик М. А., Коваленко С. В. Проблеми комунікаційних зв'язків у системі публічного управління: стан та перспективи. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2023 р., № 2 (80). С. 32-36.
3. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб./ В. М. Дрешпак. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
4. Хім М. К., Корецька Т. М. Інформаційно-комунікаційні механізми в публічному управлінні. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*, 2020. 1(24), 195-200.
5. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Публічне управління: комунікаційний аспект. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 215 с.
6. Гавкалова Н. Л., Прадіп Д. Інформаційно-комунікаційні технології в публічному управлінні:

- сучасні виклики та перспективи. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2020, № 2 (25), с. 45–53.
7. Коваленко С. В., Іванченко О. П. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні: проблеми та перспективи. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2023, № 1, с. 12–19.
 8. Каретна О. О., Милосердна І. М., Ігнат'єва І. І. Роль та особливості інформаційно-комунікаційних технологій у сучасному суспільстві. *Політикус*. 2020. Вип. 5. С. 62-68
 9. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Міністерство освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с.
 10. Koroshchenko, M. Monitoring principles of formation of public administration systems in Ukraine. *Social and labour relations: theory and practice*. 2024. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.13\(1\).2023.05](https://doi.org/10.21511/slrrp.13(1).2023.05).
 11. Kozakov, V. Society-government interaction as a strategic direction for the formation of effective public administration in Ukraine. *Public management and digital practices*. 2023. URL: <https://doi.org/10.31673/2786-7412.2023.028196>.
 12. Liashenko, O., Mykhailovska, O., Shestakovska, T., and Selyutin, S. (2024). Effectiveness of governance vs social development: a multivariate approach to countries' classification. *Administratie si Management Public*, 42, 6-24. DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2023.42-01>
 13. Dabizha, V., & Chorniy, V. Implementing digital technologies: Ukrainian and European aspects. *Modern scientific journal*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2023-1-11>.
 14. Pasitselska, O. Frontline Knowledge: Digital Media Literacy of Older Adults in Ukraine. *Media and Communication*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.17645/mac.8277>.
 15. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова грамотність населення України – 2023: аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf.

Popik A. V. Modern approaches to the improvement of information and communication communications in the system of public administration

The article substantiates that effective communication in the public management system is a basic factor in ensuring transparency, accountability, and increasing public trust in the government. The main challenges hindering the development of information and communication processes are analyzed, including insufficient integration of information systems, a low level of digital literacy among citizens, and the absence of effective feedback mechanisms. It is determined that one of the current challenges remains the digital divide, which complicates access to electronic public services for different social groups. It is noted that crisis situations, such as military conflicts, significantly impact the need for rapid and reliable communication between the government and society. The article presents an analysis of recent scientific studies and publications on information and communication technologies in public management, digital literacy, and feedback mechanisms between authorities and citizens. It is proven that one of the key factors for effective interaction is the development of e-democracy through mechanisms of public participation. The functions of information and communication links in the public management system are described, including informational, communicative, coordination, mobilization, and control functions. The main aspects of information and communication links in public management are presented and characterized, among which are the components of information and communication links, the benefits of open data usage in public management, and modern trends in the development of information and communication technologies in the public management system. Based on the analysis, the need to eliminate the digital barrier among the population is emphasized by expanding digital skills development programs, conducting educational campaigns, and increasing the accessibility of electronic services. The article also examines the prospects for improving information and communication links in Ukraine's public management. It is concluded that the effective integration of digital technologies into communication processes will contribute to strengthening public trust, optimizing public management, and creating a more transparent decision-making system.

Key words: information and communication links, public administration, digitalization, e-governance, public participation.