

В. В. Орлов,

к. держ. упр., доцент, перший профектор, Державний університет економіки і технологій
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6505-470X>

О. В. Поступна,

д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування
навчально-наукового юридичного інституту, Державний університет економіки і технологій
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.422

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДО ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ ТА ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ

V. Orlov,

PhD in Public Administration, Associate Professor, First Vice-Rector, State University of Economics and Technology

O. Postupna,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration
and Management of the Educational and Scientific Law Institute, State University of Economics and Technology

DIGITAL TRANSFORMATION TOOLS IN PUBLIC ADMINISTRATION: PROJECT MANAGEMENT TO PUBLIC DIPLOMACY AND INTERACTION WITH CIVIL SOCIETY

У статті визначено роль цифрової трансформації як стратегічного ресурсу для розбудови довіри та формування позитивного іміджу в умовах глобальних викликів. Обґрунтовано доцільність інтеграції комп'ютерних методів аналізу даних (Big Data, алгоритмічне прогнозування) та проєктного менеджменту в систему публічного управління для підвищення ефективності публічної дипломатії та інклюзивності взаємодії з громадянським суспільством.

Доведено, що перехід від традиційних ієрархічних моделей до дата-центричних систем дозволяє мінімізувати вплив суб'єктивного фактора та забезпечує трансформацію державної політики у систему, що базується на доказах. Систематизовано порівняльні характеристики традиційної та цифрової моделей прийняття рішень, де особливу увагу приділено миттєвій адаптації комунікаційних меседжів та зростанню рівня суспільної довіри через прозорість алгоритмів.

Розкрито специфіку застосування проєктного підходу (методологій Agile та Waterfall) у сфері публічних комунікацій. Запропоновано структуру життєвого циклу та ключові показники ефективності для проєктів із публічної дипломатії та соціального діалогу, що дозволяє перейти від кількісного звітування до результативного оцінювання змін у поведінці аудиторії.

Класифіковано цифрові інструменти е-демократії (інформаційні, консультативні, колаборативні та контрольні), серед яких найбільший потенціал для сталого розвитку визначено за колаборативними механізмами, такими як "Бюджет участі" та платформи спільного управління. Сформовано архітектуру інтегрованої системи комунікацій, яка поєднує внутрішній та зовнішній вектори управління на єдиному технологічному фундаменті, що мінімізує репутаційні зики та посилює "м'яку силу" держави на міжнародній арені.

Надано практичні рекомендації щодо впровадження професійних інформаційних систем управління проєктами (PMIS) для забезпечення прозорості та адаптивності публічного врядування у реальному часі.

The article defines the role of digital transformation as a strategic resource for building trust and forming a positive image in the face of global challenges. The feasibility of integrating computer methods of data analysis (Big Data, algorithmic forecasting) and project management into the public administration system is substantiated to increase the effectiveness of public diplomacy and the inclusiveness of interaction with civil society.

It is proven that the transition from traditional hierarchical models to data-centric systems allows minimizing the influence of the subjective factor and ensures the transformation of public policy into an evidence-based system. The comparative characteristics of traditional and digital decision-making models are systematized, where special attention is paid to the instant adaptation of communication messages and the growth of the level of public trust through the transparency of algorithms.

The specifics of the application of the project approach (Agile and Waterfall methodologies) in the field of public communications are revealed. A life cycle structure and key performance indicators for public diplomacy and social dialogue projects are proposed, which allows moving from quantitative reporting to effective assessment of changes in audience behavior.

Digital e-democracy tools are classified (informational, consultative, collaborative and control), among which the greatest potential for sustainable development is identified by collaborative mechanisms, such as the "Participatory Budget" and joint management platforms. The architecture of an integrated communications system is formed, which combines internal and external vectors of management on a single technological foundation, which minimizes reputational risks and strengthens the "soft power" of the state in the international arena.

Practical recommendations are provided for the implementation of professional project management information systems (PMIS) to ensure transparency and adaptability of public governance in real time.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація, публічна дипломатія, громадянське суспільство, електронна демократія, комп'ютерні методи, управління проєктами, стратегічні комунікації.

Key words: public administration, digitalization, public diplomacy, civil society, e-democracy, computer methods, project management, strategic communications.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна парадигма публічного управління трансформується під впливом глобальних цифрових викликів, що вимагає від державних інституцій докорінної зміни стратегій комунікації. Традиційні ієрархічні моделі управління поступово поступаються місцем мережевим структурам, де ключову роль відіграє здатність влади до ефективного діалогу з внутрішніми (громадянське суспільство) та зовнішніми (міжнародна спільнота) акторами.

Центральна проблема полягає у відсутності цілісного механізму, який би інтегрував комп'ютерні методи аналізу даних та проєктний менеджмент у процеси публічної дипломатії та взаємодії з громадянським суспільством. Сьогодні спостерігається певний когнітивний розрив — цифрові інструменти часто сприймаються лише як технічне забезпечення, а не як стратегічний ресурс для розбудови довіри та формування позитивного іміджу держави. Недостатня структурованість проєктних підходів у сфері комунікацій призводить до низької ефективності публічних кампаній та фрагментарності взаємодії з громадянським сектором, що в умовах глобальної інформаційної конкуренції стає суттєвим викликом для національної безпеки та сталого розвитку.

Дане дослідження безпосередньо пов'язане з реалізацією пріоритетних завдань щодо цифровізації державного сектору (концепції Digital Government) та стратегічного розвитку публічного управління. У науковому аспекті робота спрямована на поглиблення теоретичної бази "публічного управління 4.0", зокрема в частині використання Big Data та алгоритмічних методів для прогнозування суспільних настроїв і оптимізації зовнішньополітичних кому-

нікацій. У практичному вимірі розв'язання окресленої проблематики дозволить розробити прикладні алгоритми управління комунікаційними проєктами, що забезпечать прозорість прийняття рішень, підвищать рівень інклюзивності у взаємодії з громадянським суспільством та посилять інструментарій публічної дипломатії через використання об'єктивних даних і сучасних ІТ-платформ.

Таким чином, інтеграція технологічного, управлінського та комунікативного компонентів є невід'ємною умовою створення адаптивної системи публічного врядування, здатної оперативно реагувати на динамічні запити суспільства та виклики міжнародного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифрової трансформації та модернізації публічного управління перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців. Теоретичні та прикладні засади впровадження концепції цифрового врядування ґрунтовно досліджені у монографії "Цифрове врядування" [13]. Автори наголошують, що цифровізація виступає не лише технічним інструментом, а й стратегічним чинником оптимізації функціонування органів влади, особливо в умовах муніципального менеджменту та відновлення територій.

Окремий масив досліджень присвячено використанню новітніх технологій у державному управлінні. Зокрема, Big Data та аналітика розглядаються у науковій праці Ю. Блинди та О. Кіркає [1], де обґрунтовується, як аналіз великих даних підвищує ефективність політичних рішень. В. Кононенко і Т. Комарова [8], а також О. Юрченко [14] розглядають цифрову дипломатію як засіб стратегічної комунікації та інструмент формування міжнародного іміджу держави. Зарубіжні дослідники [15] концептуалізують цифрову дипломатію через

поєднання теорії та практики, а також визначають технології як інструмент "м'якої сили" [21]. Разом з тим, у дослідженнях [10; 11] підкреслюється важливість проєктного підходу для стійкості громад та повоєнного відновлення в Україні.

Взаємодія публічної влади з інститутами громадянського суспільства в умовах децентралізації та диджиталізації аналізується Л. Васильєвою [5], В. Дзюнком і С. Чернявським [7]. Особлива увага приділяється механізмам е-демократії, зокрема партиципаторному бюджетуванню як чиннику підвищення довіри до влади. Економічну ефективність таких інструментів для місцевого розвитку досліджують Ю. Богач та Д. Маргасов [2].

Зарубіжні автори детально описують міжнародний досвід цифрової трансформації публічного сектору, включаючи систематичні огляди літератури та аналіз експертних інтерв'ю [16; 18]; роль соціальних медіа у забезпеченні е-партиципації та переваги відкритих урядових даних [17; 19]; концепції "розумних міст" та моделей смарт-врядування для міст майбутнього [20].

Водночас, попри значну кількість напрацювань, потребує додаткового вивчення питання створення цілісного механізму, який інтегрував би комп'ютерні методи аналізу та проєктне управління у процеси публічної дипломатії та взаємодії з громадським сектором.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретичне обкутування та розробка комплексної моделі інтеграції комп'ютерних методів і проєктного менеджменту в систему стратегічних комунікацій публічної влади для підвищення ефективності дипломатії та інклюзивності взаємодії з громадянським суспільством.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких наукових завдань:

- концептуалізувати роль цифрової трансформації як каталізатора змін у структурі публічного управління, визначивши місце комп'ютерних методів (зокрема аналізу великих даних та алгоритмічного прогнозування) у процесах прийняття управлінських рішень;

- дослідити специфіку застосування проєктного підходу у сфері публічних комунікацій, виокремивши основні етапи ключових показників ефективності (KPI) для проєктів із публічної дипломатії та соціального діалогу;

- здійснити аналіз інструментів взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в умовах диджиталізації, акцентуючи увагу на механізмах е-демократії та платформах спільного управління;

- сформувати архітектуру інтегрованої системи комунікацій, яка поєднує внутрішній вектор (взаємодія з громадянами) та зовнішній вектор (публічна дипломатія) на основі єдиного технологічного та методологічного фундаменту;

- запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження комп'ютеризованих систем управління проєктами в діяльність суб'єктів публічного управління для забезпечення прозорості, гнучкості та високої адаптивності державної політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація постає не просто як процес впровадження новітніх технологій, а як фундаментальний чинник перегляду інституційної архітектури публічного управління. Модернізація державних інституцій у межах концепції Digital Government передбачає перехід від лінійних бюрократичних процедур до динамічних, дата-центричних моделей [9; 16]. У такому контексті комп'ютерні методи аналізу стають інтегральною частиною управлінського циклу, забезпечуючи об'єктивність та валідність прийнятих рішень.

Використання аналізу великих даних дозволяє ідентифікувати приховані закономірності в суспільних процесах, які раніше залишилися поза увагою класичного моніторингу [1]. Наприклад, у сфері публічної дипломатії алгоритмічне опрацювання масивів соціальних мереж дає змогу виявляти вектори дезінформаційних кампаній у реальному часі, що дозволяє органам влади діяти проактивно [8; 15]. Алгоритмічне прогнозування, у свою чергу, мінімізує вплив суб'єктивного фактора, трансформуючи публічне управління в систему, що базується на доказах (Evidence-based Policy) [21].

Яскравим прикладом практичної реалізації такого підходу є впровадження систем інтелектуального аналізу в муніципальне управління (концепція Smart City), де комп'ютерні методи оптимізують розподіл ресурсів на основі прогнозних моделей енергоспоживання або транспортних потоків [3; 20]. У сфері взаємодії з громадянським суспільством використання чат-ботів на основі штучного інтелекту для первинного опрацювання звернень громадян дозволяє не лише пришвидшити комунікацію, а й структурувати запити для подальшого комплексного аналізу системних проблем регіону.

Для подальшого розуміння трансформаційних процесів доцільно розглянути порівняльну характеристику традиційних та інноваційних підходів до прийняття управлінських рішень, яку систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз моделей прийняття рішень у публічному управлінні під впливом цифровізації

Параметри порівняння	Традиційна модель публічного управління	Цифрова модель (на основі комп'ютерних методів)	Вплив на публічну дипломатію та діалог
Джерело даних	Статистичні звіти, вибіркові опитування	Big Data, потокові дані в реальному часі	Підвищення точності виявлення запитів суспільства
Методологія аналізу	Ретроспективний аналіз, експертні оцінки	Алгоритмічне прогнозування, машинне навчання	Можливість моделювання наслідків управлінських дій
Швидкість реакції	Відкладена (бюрократична інерція)	Висока (автоматизація процесів)	Миттєва адаптація комунікаційних меседжів
Рівень об'єктивності	Залежність від людського фактора	Високий (мінімізація когнітивних упереджень)	Зростання рівня довіри через прозорість алгоритмів

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 13; 18].

Аналіз даних, наведених у таблиці, свідчить про радикальну зміну вектору управлінської діяльності. Перехід від ретроспективного аналізу до прогностичного дозволяє органам публічної влади не лише констатувати факти, а й випереджати потенційні кризові явища. Дані підтверджують, що цифрова модель управління суттєво розширює можливості для публічної дипломатії, оскільки дозволяє адаптувати стратегічні наративи під конкретні аудиторії на основі точних аналітичних показників, а не припущень.

Водночас, дані таблиці вказують на те, що ключовою перевагою цифрової трансформації є створення "зворотного зв'язку" нового типу — інклюзивного, швидкого та верифікованого. Комп'ютерні методи виступають інструментом демократизації управління, оскільки роблять процес прийняття рішень більш зрозумілим для громадянського суспільства та передбачуваним для міжнародних партнерів.

Загалом концептуалізація ролі цифровізації як каталізатора змін доводить, що публічне управління витрачає свою замкненість, перетворюючись на відкриту екосистему. Комп'ютерні методи аналізу великих даних та алгоритмічне прогнозування визначають нову якість державного менеджменту, де кожне рішення є результатом математичного обґрунтованого вибору. Така інтеграція технологій у структуру влади є фундаментальною умовою для успішної реалізації проєктів у сфері публічної дипломатії та розбудови дієвого партнерства з громадянським суспільством у довгостроковій перспективі.

Разом із тим, практична імплементація зазначених технологічних рішень потребує відповідної управлінської рамки, здатної перетворити масиви даних на конкретні соціально-політичні результати. Саме тому логічним продовженням цифрової трансформації постає впровадження проєктного підходу в діяльність органів державної влади, що дозволяє трансформувати розрізнені комунікаційні заходи у цілісну, результативну стратегію [2; 11]. Традиційна функціональна модель управління часто демонструє низьку адаптивність до стрімких інформаційних змін, тоді як проєктне управління забезпечує чітку фіксацію часових рамок, ресурсних обмежень та персональну відповідальність за досягнення визначених цілей [18]. У сферах публічної дипломатії та соціального діалогу такий підхід дозволяє структурувати

складні соціогуманітарні процеси, перетворюючи їх на послідовність керованих етапів із верифікованими результатами [12].

Практичне застосування проєктного інструментарію вбачається у створенні міжнародних інформаційних кампаній (наприклад, просування національного бренду через мережу "цифрових амбасадорів") або в реалізації програм інклюзивного обговорення реформ із залученням громадського сектору [8; 21]. Використання методологій Agile (гнучкості) або Waterfall (каскадний метод) у публічному секторі дає змогу оперативно корегувати комунікаційні меседжі залежно від реакції цільових аудиторій [15]. Зокрема, успішним прикладом є впровадження платформ "Бюджет участі", де кожен етап — від подання ідеї до звітування про реалізацію — розглядається як окремий комунікаційний проєкт із чітким життєвим циклом [6; 17].

Для ефективного моніторингу та оцінювання успішності комунікаційних ініціатив необхідно використовувати систему кількісних та якісних індикаторів. Особливої уваги заслуговує розмежування показників для зовнішньої дипломатичної діяльності та внутрішнього соціального діалогу, що відображено у табл. 2.

Як видно з даних таблиці, проєктний підхід забезпечує перехід від кількісного звітування (факту проведення заходу) до результативного оцінювання (зміни ставлення або поведінки аудиторії). Виокремлення етапів дозволяє ідентифікувати "вузькі місця" в комунікації ще на стадії реалізації, що значно підвищує раціональність використання бюджетних коштів та інтелектуального капіталу.

Варто відмітити, що дані, наведені у таблиці, свідчать про глибоку інтеграцію технологічного та управлінського компонентів — високі значення KPI у сучасних умовах неможливі без використання комп'ютерних методів аналізу охоплення та настроїв аудиторії. Специфіка публічних комунікацій вимагає гнучкості індикаторів, оскільки соціальний діалог є процесом із високим рівнем невизначеності, що потребує постійної верифікації проміжних результатів.

Отже, застосування проєктного підходу виступає фундаментальною умовою професіоналізації публічного управління. Структурування життєвого циклу проєкту та впровадження спеціалізованих KPI дозволяє перетво-

Таблиця 2. Структура життєвого циклу та ключових показників ефективності (KPI) комунікаційних проєктів

Етап проєкту	Зміст діяльності у публічному управлінні	KPI для публічної дипломатії (зовнішній вектор)	KPI для соціального діалогу (внутрішній вектор)
Ініціація та планування	Визначення цільових груп, формування ключових наративів	Рівень охоплення міжнародних медіа; частка позитивних згадок у звітах партнерів	Кількість залучених ГО; репрезентативність учасників обговорень
Реалізація (виконання)	Проведення заходів, запуск цифрових платформ взаємодії	Індекс залученості (Engagement Rate) іноземної аудиторії	Частка конструктивних пропозицій громадян у загальному масиві звернень
Моніторинг та контроль	Коригування стратегії на основі аналізу великих даних	Зміна позиції країни у глобальних рейтингах «м'якої сили» (Soft Power Index)	Рівень довіри до інституцій влади за результатами соціометрії
Завершення та оцінка	Аналіз досягнення цілей. Підготовка звітів для стейкхолдерів	Кількість підписаних меморандумів або залучених інвестицій	Відсоток врахованих рекомендацій громадськості в нормативних актах

Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 10; 12; 14; 21].

рити публічну дипломатію та взаємодію з громадянським суспільством на прогнозований і високотехнологічний процес. Така методологічна рамка забезпечує не лише прозорість дій влади, а й створює надійну базу для формування стійкої довіри як всередині країни, так і на міжнародній арені.

Ефективність цієї рамки безпосередньо залежить від доступності та якості каналів комунікації, через які реалізуються управлінські проекти. У цьому контексті трансформація взаємовідносин між державою та громадянами в умовах диджиталізації призводить до появи нових форматів інклюзивного управління [5; 7]. Традиційні методи залучення громадськості до прийняття рішень часто обмежені територіальними чи масовими рамками, тоді як цифрові інструменти е-демократії створюють простір для безперервного та багатостороннього діалогу [2; 17]. Використання спеціалізованих платформ спільного управління дозволяє органам публічної влади не лише інформувати суспільство про свою діяльність, а й безпосередньо інтегрувати експертний потенціал громадських організацій у процеси розробки державної політики [19].

Практична реалізація таких механізмів чітко простежується у функціонуванні порталів електронних петицій та систем проведення онлайн-консультацій з громадськістю. Використання технологій Blockchain у системах електронного голосування забезпечує високий рівень верифікації даних та захист від маніпуляцій, що зміцнює легітимність управлінських рішень [9; 16]. Прикладом успішного впровадження платформ спільного управління є розвиток сервісів "Відкрите місто", де громадяни мають можливість у реальному часі маркувати локальні проблеми, а органи влади — звітувати про їх розв'язання в межах єдиної цифрової екосистеми [20]. Такий підхід перетворює пасивного спостерігача на активного співучасника управління розвитком території.

Для систематизації наявного інструментарію та оцінки його впливу на якість публічного врядування доцільно звернутися до класифікації цифрових механізмів взаємодії, що наведена у табл. 3.

Дані, наведені у таблиці, підтверджують перехід від простих форм інформування до складних моделей спільного управління. Кожен наступний тип інструменту вимагає вищої рівня цифрової грамотності стейкхолдерів та більшої готовності владних інституцій до відкритості. Дані вказують на те, що найбільший потенціал для сталого розвитку мають колаборативні інстру-

менти, оскільки вони забезпечують пряму участь громадян у розподілі та управлінні публічними ресурсами.

Узагальнення наведених показників свідчить про формування багаторівневої системи е-демократії, де цифрові платформи виступають не просто посередниками, а повноцінними середовищами для інституціоналізації громадського впливу. Важливим аспектом є те, що ефективність кожного інструменту прямо залежить від якості комп'ютерних методів обробки отриманих даних, що дозволяє виокремлювати найбільш релевантні запити суспільства.

Таким чином, розвиток інструментів взаємодії в умовах диджиталізації доводить, що сучасне публічне управління неможливе без розбудови інклюзивних цифрових платформ. Акцент на механізмах е-демократії дозволяє нівелювати бар'єри між владою та громадянським суспільством, створюючи умови для переходу до моделі "держави як сервісу" та "держави як платформи". Така трансляція забезпечує високу життєздатність управлінської системи та сприяє формуванню стійкого соціального капіталу, необхідного для реалізації амбітних проектів національного масштабу.

Водночас ефективне функціонування зазначених цифрових інструментів потребує виходу за межі локальних рішень та їх об'єднання у глобальну стратегічну рамку. У цьому контексті формування цілісної архітектури комунікацій постає завершальним етапом розбудови адаптивної моделі публічного врядування [18]. У традиційній системі державні інституції часто розмежовують роботу з внутрішньою аудиторією (громадянами) та зовнішньою (міжнародними партнерами), що в умовах глобального інформаційного простору призводить до виникнення суперечливих наративів [15]. Побудова інтегрованої системи на єдиному технологічному та методологічному фундаменті дозволяє синхронізувати ці потоки, забезпечуючи трансляцію уніфікованих смислів через різні канали впливу [21].

Єдиний технологічний фундамент передбачає використання спільних платформ для збору даних, що базуються на методах штучного інтелекту та обробки даних масивів інформації [1; 4]. Методологічна єдність, у свою чергу, ґрунтується на застосуванні спільних стандартів проєктного менеджменту для обох векторів комунікації [10]. Наприклад, впровадження системи "Центр управління комунікаціями" дозволяє одночасно моніторити рівень задоволеності місцевих громадян державними послугами та відстежувати сприйняття національними реформ іноземними інвесторами [17]. Використання спільних інструментів візуалізації даних та єдиної бази

Таблиця 3. Типологія цифрових інструментів взаємодії публічної влади та громадянського суспільства

Тип інструменту	Технологічна платформа	Форма участі громадян	Результат для публічного управління
Інформаційний	Офіційні портали, соціальні мережі, чат-боти	Отримання актуальної інформації, моніторинг діяльності	Прозорість та підзвітність органів влади
Консультативний	Платформи е-голосування, онлайн-опитування	Висловлення позицій щодо проєктів нормативних актів	Врахування суспільної думки при плануванні реформ
Колаборативний	Платформи спільного бюджетування, «Відкриті дані»	Розробка та реалізація спільних проєктів	Співтворення цінностей та ресурсна синергія
Контрольний	Антикорупційні панелі, системи моніторингу закупівель	Громадський нагляд за використанням ресурсів	Зниження корупційних ризиків та ріст довіри

Джерело: систематизовано авторами на основі [5; 13; 17; 19].

стратегічних повідомлень гарантує, що інформація, надана громадянину через мобільний застосунок е-демократії, не суперечитиме тезам, які просуваються дипломатичними представництвами за кордоном.

Практичним прикладом реалізації такої архітектури є концепція "Цифрової держави", де державний бренд формується не лише через рекламні кампанії публічної дипломатії, а насамперед через якість та прозорість внутрішніх цифрових сервісів [3; 20]. Успішний досвід країн-лідерів диджиталізації свідчить, що задоволеність громадян внутрішньою політикою стає потужним інструментом "м'якої сили" на міжнародній арені [21]. У такому випадку внутрішня взаємодія та зовнішня дипломатія перетворюються на взаємодоповнюючі компоненти єдиної стратегічної екосистеми, де комп'ютерні методи забезпечують безперервний обмін даними між усіма суб'єктами управління.

Інтегрована модель дозволяє усунути інституційну фрагментарність, оскільки комунікаційні проекти отримують наскрізне управління. Використання автоматизованих систем контролю KPI дає змогу в реальному часі оцінювати, як позитивні зміни всередині країни (наприклад, успішна реалізація проєкту е-урядування) трансформуються у зростання міжнародного авторитету держави [6; 18]. Така синергія мінімізує репутаційні ризики та оптимізує витрати ресурсів на підтримку інформаційної присутності держави у світі.

Отже, створення архітектури інтегрованої системи комунікацій на базі єдиного технологічного та методологічного фундаменту є необхідною умовою ефективності сучасного публічного управління. Поєднання внутрішнього вектора взаємодії з громадянами та зовнішнього вектора публічної дипломатії в межах спільної цифрової платформи забезпечує стратегічну цілісність державної політики [15]. Застосування комп'ютерних методів аналізу та проєктного підходу до управління цими векторами дозволяє органам влади діяти як єдиний злагоджений механізм, здатний оперативно адаптуватися до викликів глобального середовища та розбудовувати стійку довіру на всіх рівнях взаємодії [10].

Слід зазначити, що практичне втілення такої інтегрованої моделі вимагає відмови від застарілих методів адміністрування на користь спеціалізованих інструментальних середовищ, що здатні підтримувати складні управлінські цикли [13]. У цьому контексті ефективна імплементація цифрових рішень у контур державного менеджменту потребує переходу від фрагментарного використання офісних програм до впровадження професійних інформаційних систем управління проєктами (Project Management Information Systems, PMIS) [11]. Такі системи виступають технологічним ядром, що інтегрує ресурси, часові графіки та комунікаційні потоки в єдине середовище. Автоматизація рутинних операцій та створення "цифрових двійників" управлінських процесів дозволяють забезпечити безпрецедентний рівень прозорості, оскільки кожен етап підготовки чи реалізації державної політики стає доступним для моніторингу в режимі реального часу [3].

Для досягнення високої адаптивності публічної влади рекомендується впроваджувати гібридні моделі управління, що поєднують структурну чіткість каскадних методів із динамікою гнучких методологій (Agile) [16].

Практичний досвід свідчить, що використання спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, адаптованих платформ на базі Jira, Asana або національних хмарних рішень) дозволяє візуалізувати рух проєктів через канбан-дошки, що суттєво полегшує координацію між різними міністерствами та відомствами [18]. Зокрема, успішним прикладом є впровадження цифрових дашбордів для моніторингу виконання національних стратегій, де кожен громадянин або міжнародний партнер може відстежити відсоток реалізації конкретного завдання та обсяг використання коштів [6; 20].

Вважаємо, що процес впровадження комп'ютеризованих систем має базуватися на таких етапах:

- 1) нормативна уніфікація — розробка внутрішніх регламентів, які визнають цифрові дані в системі управління проєктами офіційним джерелом інформації для прийняття рішень;

- 2) технологічна інтеграція — забезпечення сумісності PMIS із державними реєстрами та платформами е-демократії для автоматичного оновлення показників ефективності (KPI);

- 3) формування цифрових компетенцій — безперервне навчання державних службовців роботі з інструментами алгоритмічного планування та аналізу ризиків;

- 4) створення відкритих протоколів даних — надання доступу інститутам громадянського суспільства до неконфіденційних сегментів управлінських систем для здійснення громадського контролю.

Використання алгоритмів інтелектуальної підтримки рішень у межах таких систем дозволяє прогнозувати потенційні відхилення від графіка реалізації проєктів публічної дипломатії ще на етапі планування. Наприклад, аналіз попередніх кампаній за допомогою методів машинного навчання дає змогу оптимізувати бюджетні витрати, спрямовуючи ресурси на найбільш ефективні канали взаємодії з міжнародною аудиторією [8; 21]. У сфері внутрішньої політики автоматизований збір фідбеку через інтегровані цифрові платформи дозволяє миттєво коригувати хід реалізації реформ відповідно до актуальних потреб соціуму [14; 17].

Таким чином, впровадження комп'ютеризованих систем управління проєктами є визначальним фактором трансформації публічного сектору в гнучку та прозору сервісну модель. Застосування спеціалізованого інструментарію не лише мінімізує вплив людського фактора та корупційні ризики, а й створює фундамент для формування "держави, що базується на даних". Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить суб'єктам публічного управління вийти на новий рівень стратегічної спроможності, забезпечуючи високу результативність як у питаннях публічної дипломатії, так і в розбудові інклюзивного діалогу з громадянським суспільством.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що синергія цифрових інструментів, проєктного менеджменту та стратегічних комунікацій є визначальним фактором життєздатності сучасних систем публічного управління. Теоретичне обґрунтування та аналіз практичних аспектів інтеграції комп'ютерних методів у процеси

прийняття рішень підтверджують трансформацію традиційної бюрократичної моделі у відкриту, дата-центричну екосистему.

За результатами дослідження сформовано наступні ключові висновки.

1. Концептуалізація цифрової трансформації доводить, що використання алгоритмічного прогнозування та аналізу великих даних мінімізує вплив суб'єктивних чинників у публічному секторі. Використання таких методів забезпечує перехід до моделі управління на основі доказів, що є фундаментальною умовою прозорості владних інституцій.

2. Застосування проєктного підходу дозволяє структурувати складні соціогуманітарні процеси у сферах публічної дипломатії та соціального діалогу. Впровадження спеціалізованих KPI та орієнтація на життєвий цикл проєкту трансформують хаотичні комунікаційні заходи у прогнозовану та результативну стратегію формування довіри.

3. Розвиток інструментів е-демократії та платформ спільного управління створює умови для інклюзивної взаємодії з громадянським суспільством. Цифровізація нівелює бар'єри між владою та громадянами, забезпечуючи перехід від простого інформування до глибокої колаборації та співтворення суспільних цінностей.

4. Інтегрована архітектура комунікацій, що об'єднує внутрішній та зовнішній вектори на єдиній технологічній базі, гарантує стратегічну цілісність державних наративів. Така конвергенція дозволяє використовувати успіхи внутрішньої цифрової трансформації як потужний інструмент "м'якої сили" на міжнародній арені.

5. Впровадження інформаційних систем управління проєктами (PMIS) постає практичним механізмом забезпечення гнучкості та адаптивності державної політики. Відмова від застарілих методів адміністрування на користь професійних цифрових середовищ дозволяє автоматизувати моніторинг ресурсів та забезпечити підзвітність влади перед суспільством у реальному часі.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі вбачаються у дослідженні етичних та безпекових аспектів використання штучного інтелекту в публічному управлінні. Окремої уваги потребує розробка методики оцінювання економічної ефективності впровадження комп'ютеризованих систем управління проєктами в органах місцевого самоврядування. Подальше вивчення механізмів протидії дезінформації засобами алгоритмічного аналізу в межах публічної дипломатії дозволить посилити стійкість національних систем управління до глобальних інформаційних викликів.

Література:

1. Блинда Ю. О., Кіркая О. Є. Big Data у державному управлінні: як аналітика даних може підвищити ефективність політичних рішень. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 5 (15). С. 484—495. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-484-495](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-484-495).

2. Богач Ю., Маргасов Д. Економічна ефективність впровадження інструментів електронної демократії та громадянських технологій для місцевого розвитку. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 342, № 3 (1). С. 330—335. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-47](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-47).

3. Бородин Є. І., Поступна О. В. Цифровізація як інструмент муніципального менеджменту: оптимізація функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2025. Вип. 3 (2025). С. 13—20. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2>.

4. Бурик З. М., Бурик М. М. Роль цифрових платформ у розвитку логістичних процесів. Наукові перспективи. 2025. № 12 (66). С. 50—74. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12\(66\)-50-74](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-50-74).

5. Васильєва Л. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в умовах децентралізації влади. Економічні горизонти. 2023. № 1 (23). С. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.272840](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.272840).

6. Вітовщик Т., Корзик С. Партиципаторне бюджетування як чинник підвищення довіри до влади та ефективності місцевих фінансів. Фінанси та оподаткування. 2025. № 4 (110). С. 26—33. DOI: [https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-4\(110\)-26-33](https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-4(110)-26-33).

7. Дзюндзюк В. Б., Чернявський С. Д. Особливості взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в сучасних умовах. Наукові перспективи. 2025. № 5 (59). С. 213—223. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-213-223](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-213-223).

8. Кононенко В. П., Комарова Т. Г. Цифрова дипломатія як засіб стратегічної комунікації держави. Вісник національного університету імені В. Н. Каразіна, серія "Питання політології". 2024. Вип. 45. С. 15—20. DOI: <https://doi.org/10.26565/2220-8089-2024-45-02>.

9. Петров П. Г. Процес внутрішньополітичної цифровізації США (електронне/цифрове урядування): ретроспектива та нормативно-правові засади. Філософія та політологія в контексті сучасної культури. 2024. Т. 16, Спецвипуск. С. 77—83. DOI: <https://doi.org/10.15421/352410>.

10. Поступна О. В., Баштанник В. В. Проєктний менеджмент повоєнного відновлення: інновативність та креативність як інструменти підвищення стійкості територіальних громад. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2025. Вип. 5 (2025). С. 30—40. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.5.4>.

11. Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. Проєктний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 23—30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>.

12. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 338 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055715.pdf>.

13. Цифрове врядування: монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.]; за ред. О. В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с. URL: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4638/Monografia_Tsyfrove_vryadyvannya_-2020.pdf.

14. Юрченко О. (2024). Публічна дипломатія як форма міжнародних комунікацій, її роль у формуванні іміджу України. Економіка та суспільство. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-124>.

15. Bjola C., Holmes M. Digital Diplomacy: Theory and Practice. Routledge. 2015. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315730844>.

16. Ferreira A., Santos C. Digital Transformation in Public Sector: Systematic Literature Review. In book: Enhancing Public Sector Accountability and Services Through Digital Innovation. 2025. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9251-5.ch008>.

17. Khan A., Krishnan S. Social Media Enabled E-Participation: Review and Agenda for Future Research. e-Service Journal. 2017. № 10 (2). P. 45—75. DOI: <https://doi.org/10.2979/eservicej.10.2.03>.

18. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining Digital Transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly. 2019. № 36(4):101385. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.

19. Mokobombang N., Gutierrez J., Petrova K. The Benefits of Open Government Data Use: a crosscountry Comparison. International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM). 2019. URL: https://www.academia.edu/68866794/The_Benefits_of_Open_Government_Data_Use_a_crosscountry_Comparison.

20. Nastjuk I., Trang S., Papageorgiou E. I. Smart cities and smart governance models for future cities. Electron Markets. 2022. № 32. P. 1917—1924. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00609-0>.

21. Sampson E., Annor A. S. Digital Diplomacy: How Technology Is Becoming a Soft Power Tool for Emerging Economies. International Journal of Management Studies and Social Science Research. 2024. № 06(03). DOI: <https://doi.org/10.56293/IJMSSSR.2024.5044>.

References:

1. Blynda, Yu.O. and Kirkaia, O.Ye. (2025), "Big Data in public administration: how data analytics can improve the effectiveness of political decisions", *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, vol. 5 (15), pp. 484—495.

2. Bohach, Yu. and Marhasov, D. (2025), "Cost-effectiveness of implementing e-democracy tools and civic technologies for local development", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 342 (3 (1)), pp. 330—335.

3. Borodin, Ye.I. and Postupna, O.V. (2025), "Digitalization as a tool of municipal management: optimizing the functioning of local government bodies in the deoccupied territories", *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 3 (2025), pp. 13—20.

4. Buryk, Z.M. and Buryk, M.M. (2025), "The role of digital platforms in the development of logistics processes", *Naukovi perspektyvy*, vol. 12(66), pp. 50-74.

5. Vasilieva, L. (2023), "Interaction between public authorities and civil society institutions in the context of decentralization of power", *Ekonomichni horyzonty*, vol. 1 (23), pp. 43—50.

6. Vitovshchik, T. and Korzyk, S. (2025), "Participatory budgeting as a factor in increasing trust in government and the efficiency of local finances", *Finansy ta opodatkovannia*, vol. 4 (110), pp. 26—33.

7. Dziundziuk, V.B. and Cherniavskyi, S.D. (2025), "Peculiarities of interaction between public authorities and

civil society institutions in modern conditions", *Naukovi perspektyvy*, vol. 5 (59), pp. 213—223.

8. Kononenko, V.P. and Komarova, T.H. (2024), "Digital diplomacy as a means of strategic communication of the state", *Visnyk natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina, seriia "Pytannia politolohii"*, vol. 45, pp. 15—20.

9. Petrov, P.H. (2024), "The process of domestic political digitalization of the United States (e-government): retrospective and regulatory framework", *Filosofii ta politolohii v konteksti suchasnoi kultury*, vol. 16, Spetsvypusk, pp. 77—83.

10. Postupna, O.V. and Bashtannyk, V.V. (2025), "Project management of post-war reconstruction: innovation and creativity as tools for increasing the resilience of territorial communities", *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 5 (2025), pp. 30—40.

11. Proskura, V.F., Zarichna, O.V. and Kashyn, A.V. (2024), "A project approach to managing territorial communities in the face of war challenges", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (49), pp. 23—30.

12. Syvak, T.V. (2019), *Stratehichni komunikatsii u systemi publichnoho upravlinnia Ukrainy [Strategic communications in the public administration system of Ukraine]*, Kyiv, Ukraine.

13. Karpenko, O. V. Denysiuk, Zh. Z. and Namestnik, V. V. (2020), *Tsyfrove vriaduvannia [Digital governance]*, Kyiv, Ukraine.

14. Yurchenko, O. (2024), "Public diplomacy as a form of international communications, its role in shaping the image of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 64.

15. Bjola, C. and Holmes, M. (2015), *Digital Diplomacy: Theory and Practice*, Routledge, London, UK.

16. Ferreira, A. and Santos, C. (2025), "Digital Transformation in Public Sector: Systematic Literature Review", *Enhancing Public Sector Accountability and Services Through Digital Innovation*, IGI Global, Hershey, USA.

17. Khan, A. and Krishnan, S. (2017), "Social Media Enabled E-Participation: Review and Agenda for Future Research", *e-Service Journal*, vol. 10 (2), pp. 45—75.

18. Mergel, I., Edelman, N. and Haug, N. (2019), "Defining Digital Transformation: Results from expert interviews". *Government Information Quarterly*, vol. 36(4):101385.

19. Mokobombang, N., Gutierrez, J. and Petrova, K. (2019), "The Benefits of Open Government Data Use: a crosscountry Comparison", *International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM)*, available at: https://www.academia.edu/68866794/The_Benefits_of_Open_Government_Data_Use_a_crosscountry_Comparison (Accessed 15 March 2026).

20. Nastjuk, I., Trang, S. and Papageorgiou, E. I. (2022), "Smart cities and smart governance models for future cities", *Electron Markets*, vol. 32, pp. 1917—1924.

21. Sampson, E. and Annor, A. S. (2024), "Digital Diplomacy: How Technology Is Becoming a Soft Power Tool for Emerging Economies", *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, vol. 06 (03).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.03.26

Процеженовано / Revised: 04.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26