

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ASSESSING THE IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATION MECHANISMS ON THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEMS

У статті досліджено вплив інформаційно-комунікаційних механізмів на ефективність функціонування системи публічного управління в умовах цифровізації суспільства, кризових викликів та воєнного стану. Обґрунтовано, що комунікаційна діяльність органів влади набуває статусу системоутворювального чинника управлінської спроможності, оскільки визначає рівень довіри громадян, узгодженість міжвідомчої взаємодії, керування процесів та результативність реалізації державної політики. Метою дослідження є розроблення методичного підходу до оцінювання впливу інформаційно-комунікаційних механізмів на управлінські результати та формування індикаторної матриці їх вимірювання. Методологічну основу становлять системний та інституційний підходи, контент-аналіз, порівняльний аналіз, узагальнення міжнародних практик, а також індикаторна модель «структура – процес – результат». У ході дослідження систематизовано інформаційно-комунікаційні механізми публічного управління за нормативно-процедурним, інституційно-організаційним, комунікаційним, цифровим та аналітико-моніторинговим блоками. Розроблено матрицю індикаторів оцінювання, що поєднує структурні, процесні та результативні показники, визначено джерела даних, періодичність вимірювання та орієнтири ефективності. Доведено, що комплексне використання кількох джерел даних і порівняльних підходів дає змогу підвищити об'єктивність оцінювання та встановити причинно-наслідкові зв'язки між комунікаційними інтервенціями й управлінськими результатами. У статті сформовано інтегрований індикаторний інструментарій оцінювання інформаційно-комунікаційної спроможності органів влади, адаптованого до українського нормативно-правового та інституційного контексту. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованої матриці для моніторингу, порівняння та вдосконалення комунікаційної діяльності органів публічного управління на національному й регіональному рівнях.

Ключові слова: публічне управління, ефективність системи публічного управління, інформаційна політика, інформаційна безпека, інформаційно-комунікаційна взаємодія, цифровізація, індикатори ефективності, стратегічна комунікація, дезінформація, відкритість влади, кризові комунікації, цифрове

суспільство, механізм комунікації, державна стратегія.

The article examines the impact of information and communication mechanisms on the effectiveness of the public administration system under conditions of societal digitalisation, crisis challenges, and martial law. It is substantiated that the communication activities of public authorities are becoming a system-forming factor in governance capacity, as they determine the level of public trust, the coherence of interagency interaction, the controllability of processes, and the overall effectiveness of public policy implementation. The study aims to develop a methodological approach to assessing the influence of information and communication mechanisms on managerial outcomes and to construct an indicator-based matrix for their measurement. The methodological framework is based on systemic and institutional approaches, content analysis, comparative analysis, the synthesis of international practices, and the indicator model "structure – process – outcome". The study systematises information and communication mechanisms of public administration into regulatory and procedural, institutional and organisational, communicative, digital, and analytical and monitoring blocks. An evaluation indicator matrix is developed that integrates structural, process, and outcome indicators, identifies data sources, measurement frequency, and performance benchmarks. It is demonstrated that the combined use of multiple data sources and comparative approaches enhances the objectivity of assessment and enables the identification of causal relationships between communication interventions and managerial outcomes. The article proposes an integrated indicator toolkit for assessing the information and communication capacity of public authorities, adapted to the Ukrainian legal and institutional context. The practical significance of the results lies in the applicability of the proposed matrix for monitoring, benchmarking, and improving communication practices of public administration bodies at both national and regional levels.

Key words: public administration, public administration system efficiency, information policy, information security, information and communication interaction, digitalisation, performance indicators, strategic communication, disinformation, government transparency, crisis communication, digital society, communication mechanism, state strategy.

УДК 351:316.77:004
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2025.48.20>
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Ахмедова О.О.

д.держ.упр., доцент,
професор кафедри туризму
та готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний університет
технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0003-1573-7710

Постановка проблеми. В умовах зростання турбулентності суспільних процесів і високої невизначеності ефективність функціонування системи публічного управління дедалі більше залежить не лише від якості управлінських рішень, ресурсів чи нормативного регулю-

вання, а й від спроможності держави забезпечувати сталу, узгоджену та результативну інформаційно-комунікаційну взаємодію з громадянами, органами влади різних рівнів, бізнесом і громадянським суспільством. Інформаційно-комунікаційні механізми у цьому контексті

виконують системну функцію, адже вони забезпечують пояснення прийняття управлінських рішень, підтримують довіру до інституцій, знижують соціальні ризики, сприяють координації між суб'єктами управління та формують передумови для готовності суспільства дотримуватися правил, рекомендацій і приписів влади.

Разом із тим, цифровізація публічного сектору та розширення каналів комунікації одночасно посилюють управлінські можливості й продукують нові виклики. Фрагментація комунікаційних каналів, неузгодженість повідомлень різних органів влади, інформаційне перевантаження, різний рівень доступу до інформації та нерівномірні цифрові компетентності населення, а також необхідність дотримання балансу між відкритістю та безпековими обмеженнями ускладнюють підтримання єдиного комунікаційного контуру держави. Унаслідок цього зростає ймовірність комунікаційних збоїв, які проявляються у спотвореному сприйнятті рішень, зниженні довіри, поширенні чуток, соціальної напруги та зменшенні керованості в кризових умовах.

Проблема полягає у тому, що в практиці публічного управління інформаційно-комунікаційні механізми часто оцінюються переважно за кількісними показниками активності (кількість повідомлень, брифінгів, публікацій, охоплення), тоді як їхній реальний вплив на системну ефективність залишається недостатньо вимірюваним. Наявні підходи не завжди дозволяють встановити, як саме якість комунікацій трансформується в управлінські результати.

Отже, актуальність теми визначається потребою у розробленні та застосуванні індикаторного підходу до оцінювання впливу інформаційно-комунікаційних механізмів на ефективність функціонування системи публічного управління. Це створює науково обґрунтовану основу для переходу від фрагментарних комунікаційних практик до доказового управління, що підсилює управлінську спроможність держави та забезпечує результативність політик у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні дослідження засвідчують, що ефективність функціонування системи публічного управління дедалі більше визначається не лише ресурсами й процедурною організацією, а й здатністю інституцій забезпечувати якісну, своєчасну, узгоджену та двосторонню інформаційно-комунікаційну взаємодію з громадянами і стейкхолдерами. В умовах війни та цифрового суспільства ця залежність посилюється, а отже комунікація стає повноцінною підсистемою управління, яку необхідно вимірювати й оцінювати на рівні управлінських результатів. [1-4].

Українські науковці підтверджують даний погляд. Зокрема, дослідження стратегічних комунікацій органів публічного управління в умовах російської агресії акцентує потребу в стандартизації кризових повідомлень та узгодженості позицій для підтримки керованості [5]. У безпековому вимірі інформаційна безпека розглядається як пріоритет публічного управління у воєнний період, що підсилює значущість нормативно-процедурних та інституційних механізмів реагування [6]. Паралельно цифрова трансформація публічних послуг розкриває управлінську цінність електронних сервісів як інструменту модернізації територіального управління та джерела даних для оцінювання [7].

Уніфікований інструмент вимірювання впливу інформаційно-комунікаційних механізмів запропоновано А. Донебедіаном [8] як каркас індикаторної матриці. Важливо також оцінювати ефекти просвітницьких інтервенцій і медіаграмотності населення як складника суспільної стійкості [9].

Таким чином, дана стаття є спробою об'єднати представлені дослідження з використанням індикаторного і дано-орієнтованого інструментарію, який дозволяє оцінювати причинно-обґрунтований вплив інформаційно-комунікаційних механізмів на управлінські результати у кризових і воєнних умовах.

Метою статті є обґрунтування доцільності індикаторного підходу до оцінювання впливу інформаційно-комунікаційних механізмів на ефективність функціонування системи публічного управління, а також визначення показників і методів вимірювання, що дозволяють встановити зв'язок між якістю інформаційно-комунікаційної взаємодії та управлінськими результатами.

Виклад основних результатів дослідження. Ефективність функціонування системи публічного управління у науковій традиції зазвичай пов'язують із якістю управлінських рішень, ресурсним забезпеченням, правовим регулюванням та інституційною спроможністю. Проте в умовах цифровізації, багатоканального інформаційного середовища та кризової невизначеності ключовим фактором управлінської результативності стають інформаційно-комунікаційні механізми, оскільки саме вони визначають, як органи влади формують спільне розуміння ситуації, забезпечують узгодженість дій, підтримують довіру та зворотний зв'язок із суспільством. Такий підхід узгоджується з міжнародними рамками, які трактують комунікацію як одну з управлінських функцій, що прямо впливає на якість публічної влади, легітимність і стійкість демократичних інституцій [1; 3].

У межах цього дослідження інформаційно-комунікаційні механізми розуміється як сукупність інституційних, організаційних, процедурних і цифрових інструментів, що забезпечують: інформування (надання значущої інформації), пояснення (обґрунтування рішень, контекст, логіка), координацію (узгодженість повідомлень і дій між органами влади та рівнями управління), зворотний зв'язок (виявлення потреб, сигналів і реакцій громадськості) та підтримання довіри через прозорість і доказовість комунікацій [2].

Для отримання вимірюваного зв'язку між механізмами комунікації та ефективністю управління пропонується застосувати модель «структура–процес–результат». Її методологічна доцільність полягає в тому, що вона дозволяє розділити: а) спроможність системи (структура), б) якість реалізації комунікації (процес), в) управлінські ефекти (результат) і тим самим перейти від опису активностей до оцінювання причинно-наслідкових зв'язків. Класичною основою такої логіки є підхід А. Донебедіана, який широко використовується для оцінювання систем якості за тріадою «structure – process – outcomes» [8].

Змістове наповнення блоків та добір ключових критеріїв якості публічної комунікації узгоджено з принципами OECD щодо урядових комунікацій та реагування на дезінформації, які наголошують на необхідності міжвідомчої координації, системного моніторингу інформаційного середовища та орієнтації комунікацій на управлінські результати, зокрема довіру й стійкість [1; 11]. Концептуальні акценти щодо інформаційної цілісності та впливу цифрових платформ на довіру до інституцій і ефективність управління враховано відповідно до рамки ООН щодо забезпечення інформаційної цілісності [2].

Структурні індикатори відповідають на запитання, чи має система комунікаційну спроможність (наявні протоколи, ролі, ресурси, канали, аналітичні функції). Процесні індикатори показують, як система комунікує на практиці (оперативність, узгодженість, доказовість, доступність, регулярність, двосторонність та якість зворотного зв'язку). Результативні індикатори відображають, що змінюється для управління (довіра, узгодженість, керованість, зниження соціальних ризиків, стійкість) [8]. Методологічна основа формування матриці індикаторів оцінювання представлена на рис. 1.



Рис. 1. Методологічна основа формування матриці індикаторів оцінювання

Джерело: авторська розробка на основі [1-4; 8; 10].

Таким чином, запропонована матриця поєднує універсальну структуру оцінювання з сучасними вимогами до державної комунікації та інформаційної стійкості, а її орієнтири можуть уточнюватися через базові рівні конкретного органу влади, сфери політики або кризового кейсу.

Добір процесних і результативних індикаторів (час реакції, узгодженість меседжів, доказовість, доступність, якість зворотного зв'язку, зниження повторної появи хибних тверджень чи ризикових наративів, динаміка охоплення) узгоджується з принципами ефективної урядової комунікації та рекомендаціями щодо реагування на дезінформацію, де наголошується на своєчасності, послідовності, прозорості, взаємодії з аудиторіями та використанні даних і моніторингу [12].

Саме в такій логіці формується матриця індикаторів оцінювання, яка містить запропонований набір показників, джерела даних, періодичність та орієнтири. У таблиці 1 наведено приклад показників, які можуть змінюватися під конкретну мету і потреби.

Щоб уникнути формального рахування повідомлень, оцінювання має фіксувати ланцюг впливу, що включає і проміжний комунікаційний ефект і управлінський результат.

Наприклад, запровадження протоколу кризової комунікації (структура) приводить до скорочення часу реакції та зростання узгодженості

(процес), що у свою чергу зменшує інформаційні збої і підвищує довіру (результат). Ця логіка відповідає інфомедичному підходу, де оперативне реагування та системна робота з інформаційними сигналами розглядаються як умова зниження поведінкових ризиків і підвищення ефективності заходів.

Алгоритм впровадження оцінювання включає визначення об'єкта, опис механізмів і каналів, формування набору індикаторів, збір даних та встановлення цілей, регулярний моніторинг процесних показників і швидких результатів, періодичне оцінювання ефектів (щоквартально, щомісячно тощо) та управлінський зворотний зв'язок для корекції процедур і каналів.

Для узгодження різнорідних індикаторів можливе застосування інтегрального індексу: нормалізація показників, визначення ваги елементу і підсумовування у вигляді зваженої оцінки. У практиках державної комунікації акцент робиться на тому, що вимірювання має підтримувати управлінські рішення і покращення, а не перетворюватися на формальну звітність.

Висновки. Запропонований підхід переводить оцінювання комунікацій у площину управлінської результативності, однак потребує врахування обмежень. По-перше, існує проблема причинно-наслідкового зв'язку, тобто, на довіру та поведінку впливають не лише комунікації, а й соціально-економічний контекст

Таблиця 1

Матриця індикаторів оцінювання

№	Блок	Об'єкт оцінювання	Джерело даних	Періодичність	Орієнтир
2	Структура	Наявність і актуальність стандартів, регламенту	Внутрішні документи	Квартал	Оновлення ≤ 12 міс.
3	Структура	Канали розповсюдження інформації	Накази, положення	Квартал	Єдина система
4	Структура	Звітність відповідальні	Звіти	Місяць	Регулярні звіти
5	Структура	Навчання, симуляції кризових інцидентів	Плани навчань	Півріччя	≥ 2 тренування на рік
6	Процес	Медіана часу до першого офіційного меседжу	Публікації, ости	Тиждень	≤ 2 – 6 годин (криза)
7	Процес	Частка повідомлень без суперечностей	Контент-аналіз	Місяць	≥ 90%
8	Процес	Частка меседжів із джерелами, фактами	Контент-аналіз	Місяць	≥ 80%
9	Процес	Частка матеріалів у кризових темах	План контенту, пости	Місяць	≥ 20–30%
10	Результат	Повторна поява спростованого фейку	Соціомедійний моніторинг	Тиждень	Зниження ≥ 30%
11	Результат	Динаміка охоплення ключового наративу	Соціомедійний моніторинг	Тиждень	Зниження ≥ 25%
12	Результат	Зміна довіри до офіційних джерел	Опитування	Квартал	Тренд зростає
13	Результат	Готовність виконання рішень у кризі	Опитування, адміністративні дані	Квартал	Тренд зростає

Джерело: розроблено на основі [1-4; 8; 10].

та інтенсивність кризових подій. По-друге, нерівномірний цифровий доступ і різна медіа-споживча поведінка груп населення вимагають багатоканальної оцінки. По-третє, існує ризик «метрик заради метрик», якщо оцінювання не прив'язане до циклу вдосконалення механізмів. По-четверте, у кризових умовах важливо балансувати між відкритістю і безпекою, оскільки надмірна деталізація може створювати ризики, тоді як недостатня прозорість може лише підживлювати інформаційний вакуум. Рамки інформаційної цілісності та аналіз загроз підкреслюють, що системний підхід має поєднувати прозорість, координацію, аналітику та стандарти реагування.

Щоб мінімізувати зазначені ризики, доцільно поєднувати кілька джерел інформації та методів вимірювання. Зокрема, застосовувати аналіз нормативних і внутрішніх документів, контент-аналіз офіційних повідомлень, опрацювання цифрових метрик та опитування, аби отримати більш об'єктивну картину. Також доцільно використовувати порівняльні підходи, зіставлення показників до і після впровадження змін у механізмах, порівняння між підрозділами чи регіонами. Такий дизайн відповідає логіці доказової публічної комунікації та підходам інфодемічного менеджменту, які наголошують на прийнятті рішень, що спираються на дані з різних каналів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Good practice principles for public communication responses to mis- and disinformation* (OECD Public Governance Policy Papers, No. 30). OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/facts-not-fakes-tackling-disinformation-strengthening-information-integrity_ff96d19f/d909ff7a-en.pdf.
2. United Nations. (2023, June). Our common agenda: Policy brief 8: Information integrity on digital platforms.

URL: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2023-06/our-common-agenda-policy-brief-information-integrity-en.pdf>

3. World Economic Forum. (2025). The Global Risks Report 2025 (20th edition). URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf

4. European External Action Service. (2024). EEAS Stratcom annual report 2023 / Report on EEAS activities to counter FIMI (report series). URL: <https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2024/EEAS%20Stratcom%20Annual%20Report%202023.pdf>

5. Ліповська Н. А., & Сахарова К. О. (2024). Стратегічні комунікації органів публічного управління в умовах російської агресії. Публічне управління та митне адміністрування, 1(40), 181–192. doi:10.32836/2310-9653-2024-1.26.

6. Глушкова Д. В. (2025). Інформаційна безпека як пріоритет публічного управління в умовах воєнного стану. Суспільство та національні інтереси, 7(15), 314–322. doi:10.52058/3041-1572-2025-7(15)-314-322

7. Ахмедова, О. О. (2025). Цифрова трансформація інституту публічних послуг в умовах модернізації територіального управління в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні, (46). <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.46.23>

8. Donabedian, A. (1966). Evaluating the Quality of Medical Care. *The Milbank Memorial Fund Quarterly* 44, no. 3 (1966): 166–206. <https://doi.org/10.2307/3348969>.

9. Neylan, J., Biddlestone, M., Roozenbeek, J. et al. (2023). How to “inoculate” against multimodal misinformation: A conceptual replication of Roozenbeek and van der Linden (2020). *Sci Rep* 13, 18273 (2023). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-43885-2>

10. UNICEF. (2023). How to build an infodemic insights report in six steps. URL: <https://www.unicef.org/media/142771/file/How-to-build-an-infodemic-insights-report-in-six-steps-2023.pdf>.

11. OECD. (2024). Public administration in Ukraine (SIGMA Monitoring Reports). OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>

12. Transparency International Ukraine. (2025, May 19). Transparency Ranking 2024: How cities responded to new challenges. URL: <https://ti-ukraine.org/en/research/transparency-ranking-2024-how-cities-responded-to-new-challenges/>

Дата першого надходження рукопису до видання: 19.09.2025
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 30.10.2025
Дата публікації: 25.11.2025