

**УДК 351:316, 3:321**

**DOI: 10.31673/2786-7412.2025.015423**

**Ліна СТОРОЖЕНКО**

кандидат філологічних наук, доцент,  
 докторант кафедри публічного управління та адміністрування  
 Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ  
 ORCID ID: 0000-0003-2766-3712  
 e-mail: st-leena@i.ua

**Lina STOROZHENKO,**

Candidate of Philological Sciences, Associate Professor,  
 Doctoral Candidate of Public Management and Administration  
 State University of Information and Communication Technologies, Kyiv  
 ORCID ID: 0000-0003-2766-3712  
 e-mail: st-leena@i.ua

### **НЕТОКРАТИЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТRENДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

### **NETOCRATISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: INFORMATION SOCIETY TRENDS**

У статті досліджено феномен нетократизації як нової моделі організації публічного управління в умовах становлення інформаційного суспільства. Нетократію розглянуто не просто як наслідок цифровізації, а як якісно нову логіку влади, що базується на мережевій взаємодії, стратегічних комунікаціях, інформаційних потоках та репутаційному капіталі.

У дослідженні проаналізовано ключові тренди, що сприяють окресленій трансформації: зростання ролі цифрових еліт, алгоритмізація управління, партисипативність, краудсорсинг, цифровий активізм, переосмислення легітимності у цифрову епоху. Особливу увагу приділено трансформації інституційної архітектури публічного управління (від централізованої бюрократичної моделі до динамічної мережевої екосистеми, в якій держава виступає не контролером, а фасилітатором і модератором суспільної взаємодії).

Визначено ключові виклики та ризики в публічному управлінні, пов'язані з нетократизацією: криза легітимності традиційних інституцій, залежність від глобальних ІТ-структур, цифрова нерівність, загрози фрагментації публічного простору й алгоритмічного популізму. Наголошено на необхідності формування нових правових, етичних та управлінських механізмів, здатних забезпечити баланс між технологічною інноваційністю та демократичною підзвітністю.

Акцентовано на позитивному впливі нетократії, який полягає у формуванні унікальних можливостей – не лише адаптуватися до цифрової епохи, а й стати прикладом модерного, відкритого та стійкого мережевого урядування.

**Ключові слова:** нетократія, нетократизація, публічне управління, інформаційне суспільство, мережева взаємодія, цифровізація, цифрова епоха, цифрова еліта.

*The article examines the phenomenon of netocracy as a new model of public administration organization in the context of the emergence of an information society. Netocracy is considered not simply as a consequence of digitalization, but as a qualitatively new logic of power based on network interaction, strategic communications, information flows, and reputational capital.*

*The study analyzes key trends that contribute to the outlined transformation: the growth of the role of digital elites, algorithmization of management, participation, crowdsourcing, digital activism, and rethinking legitimacy in the digital age. Particular attention is paid to the transformation of the institutional architecture of public administration (from a centralized bureaucratic model to a dynamic network ecosystem in which the state acts not as a controller, but as a facilitator and moderator of public interaction).*

*Key challenges and risks in public administration related to netocracy are identified: the crisis of legitimacy of traditional institutions, dependence on global IT structures, digital inequality, threats of fragmentation of public space and algorithmic populism. The need to form new legal, ethical and managerial mechanisms capable of ensuring a balance between technological innovation and democratic accountability is emphasized.*

*The positive impact of netocracy is emphasized, which consists in forming unique opportunities – not only to adapt to the digital age, but also to become an example of modern, open and sustainable network governance.*

**Key words:** *netocracy, netocracy, public administration, information society, network interaction, digitalization, digital age, digital elite.*

**Постановка проблеми.** Інформаційне суспільство як нова фаза цивілізаційного розвитку спричиняє докорінну трансформацію традиційних моделей публічного управління. В умовах стрімкої цифровізації, децентралізації знань і поступового розмивання меж між державою, громадянським суспільством та ринком виникає нове явище – нетократизація управління. Йдеться про формування такого типу влади, який ґрунтується не на адміністративному ресурсі чи формальних повноваженнях, а на контролі над інформаційними потоками, здатності до мережевої організації суспільних процесів та управління знаннями.

У такій реальності влада дедалі більше постає не як інституціоналізована категорія, а як функціональна, оскільки базується на вмінні моделювати інформаційні ландшафти, задавати суспільні смисли, формувати цифрові публічні простори та мобілізувати мережеву активність. Влада дедалі менше залежить від територіальних, організаційних або правових кордонів, і дедалі більше розподіляється між суб'єктами, які володіють компетенціями аналітики, інтерпретації, трансляції знань у публічний дискурс.

У ХХІ столітті функції впливу, лідерства та управління все активніше делегуються носіям цифрових компетенцій – нетократам, які володіють не лише технологічними інструментами, а й значним соціальним капіталом, що дозволяє їм об'єднувати мережі експертів, лідерів думок, активістів і громадських діячів.

У результаті формується нова конфігурація публічної влади, у межах якої класичні інституції (державні органи, політичні партії, адміністративні структури) поступово втрачають свою монополію на прийняття рішень. Управління все більше перетворюється на процес взаємодії, координації та співучасті між різними акторами, а не лише на реалізацію директивних функцій з боку держави. Поступово

зростає значення мережевих платформ як майданчиків ухвалення колективних рішень, алгоритмічного управління на основі аналітики великих даних, а також партисипативних механізмів, що забезпечують безперервну участь громадян у процесах публічного управління в реальному часі. Таким чином, нетократизація означає не лише зміну інструментів і каналів комунікації, а глибоку модернізацію інституційної логіки управління, яка має спиратися на принципи відкритості, самоорганізації, горизонтального зворотного зв'язку та гнучкого реагування на запити динамічного мережевого середовища.

**Метою статті** є теоретичне осмислення феномену нетократизації як нової форми організації публічного управління в умовах становлення інформаційного суспільства, а також виявлення ключових трендів, факторів і наслідків цієї трансформації для політичної системи, публічної влади та інституційної легітимності. Особлива увага приділяється аналізу ролі цифрових еліт, мережевих платформ, алгоритмічного управління і партисипативних механізмів, що формують нову архітектуру урядування. У роботі також розглядаються ризики, виклики та перспективи впровадження нетократичних підходів в українському контексті як шансу для створення відкритої, адаптивної та технологічно модернізованої держави.

**Виклад основного матеріалу.** Нетократизація публічного управління (від *netocracy* – «влада мережі») становить собою процес переорієнтації управлінських систем із класичної вертикально-ієрархічної моделі на мережево-координаційну, в якій ключову роль відіграють цифрові еліти, стратегічні комунікації та динамічні соціальні зв'язки. У такій моделі управління традиційна бюрократія поступається місцем гнучким, адаптивним і відкритим структурам, де основними ресурсами стають знання, інформація, репутація та здатність до ефективної взаємодії у цифровому середовищі. Влада поступово переходить від формалізованих інституцій до персоналізованих мереж, а ухвалення рішень дедалі частіше здійснюється не у межах виключно офіційних структур, а в середовищі цифрових платформ, експертних спільнот і незалежних аналітичних центрів. У результаті чого формується нова публічна сфера – децентралізована, інтерактивна, насичена інформаційними потоками.

Нетократизація змінює не лише структуру публічного управління, а й саму онтологію державності. Влада перестає бути монолітним і централізованим центром прийняття рішень, набуває форми розподіленого ресурсу, яким оперують різні актори (від цифрових лідерів і платформених спільнот до краудсорсингових ініціатив та алгоритмічних систем політичного аналізу). Управління дедалі більше ґрунтується на антиієрархічних підходах (*peer-to-peer*, краудменеджмент), ситуативній мобілізації ресурсів у відповідь на потреби суспільства, а також на інтеперабельності між державним, громадським і корпоративним секторами. Водночас нетократія як нова логіка влади не заперечує потреби у функціонуванні державних інституцій, проте вимагає їхньої глибокої трансформації. Від сучасної публічної влади очікується не контроль, а сервісна орієнтація, не ієрархія, а фасилітація мережевих процесів, не закритість, а комунікативна відкритість та оперативне реагування на зміни в цифровому середовищі.

У цьому контексті особливого значення набуває новий тип управлінського суб'єкта – цифрові еліти (неформальні спільноти, організації або окремі особи, які володіють стратегічними інформаційними ресурсами, глибоким розумінням алгоритмів, даних і цифрових інфраструктур). Вони не лише забезпечують

аналітичну базу для ухвалення рішень, а й активно впливають на формування суспільного порядку денного, користуючись доступом до каналів комунікації – соціальних мереж, діджитал-ЗМІ, інформаційних платформ тощо. Вони, фактично, виконують роль посередників між державою і суспільством, транслюючи суспільні запити у цифровому форматі. На відміну від традиційних еліт, легітимність цифрових еліт базується не на формальному статусі, а на компетентності, публічній довірі, репутації, ефективності комунікацій та доступі до даних. Саме ці еліти формують нові архітектури впливу – через цифрові екосистеми (Дія, Prozorro та ін.), краудсорсингові ініціативи, дашборди публічної аналітики, платформи інтерактивного зворотного зв'язку тощо.

Разом з тим, перехід до мережевої моделі державності супроводжується низкою викликів легітимності, оскільки класичні джерела довіри (закон, інституція, формальна процедура) поступаються місцем цифровим інструментам, які не завжди є врегульованими чи підзвітними. Серед ключових ризиків – знецінення інституційного авторитету, ухвалення рішень поза межами публічного простору, надмірна концентрація впливу в руках великих платформ (Google, Meta, Amazon), відсутність прозорості алгоритмічного управління, поглиблення цифрової нерівності серед громадян. Відтак постає нагальна потреба в новому суспільному договорі, що базується на балансі між інноваційністю, ефективністю, прозорістю та демократичною підзвітністю. Публічна влада має переосмислити свою роль: не як єдиний центр управління, а як інтегратор, фасилітатор і модератор взаємодії у складному мережевому середовищі, де головною «валютою» стають довіра, дані та компетенції.

У процесі нетократизації публічного управління відбувається перехід від централізованих ієрархічних структур до розподілених систем управління, які функціонують за принципами мережевої взаємодії. Йдеться не просто про інституційну трансформацію, а про зміну самої архітектури урядування, в межах якої ключовими елементами виступають інформаційні потоки, цифрові платформи, мережеві вузли впливу та механізми інтерактивного зворотного зв'язку. Сучасна модель урядування базується на таких складових: мережеві платформи, що забезпечують швидку координацію між державою, громадськістю та бізнесом; вузли впливу у вигляді спільнот цифрових експертів, аналітичних центрів і громадських ініціатив, які продукують альтернативні політики; інтелектуальні системи управління, що функціонують на основі алгоритмів та обробки великих даних; а також цифрові середовища участі – краудсорсингові платформи, онлайн-форуми, електронні громадські слухання. У цій системі держава вже не є монополістом у сфері прийняття рішень, а трансформується в інтегратора ресурсів та модератора координаційних процесів, який фасилітує співпрацю між різними секторами. Її ефективність визначається не стільки обсягом формальних повноважень, скільки спроможністю мобілізувати знання, технології й довіру громадян.

Нетократичне урядування сьогодні не є винятково теоретичним феноменом – воно активно формується в межах передових юрисдикцій світу, що прагнуть до прозорості, гнучкості та залучення громадян у процеси вироблення політики. Наприклад, в Естонії реалізовано повноцінну цифрову інфраструктуру держави на базі X-Road – єдиної децентралізованої мережі, що поєднує всі інституції [1]. Електронна ідентифікація, онлайн-голосування, цифрове правосуддя та використання blockchain-технологій гарантують не лише ефективність, а й високу

довіру з боку громадян. За дослідженнями ООН, сучасними лідерами електронного урядування, які надають електронні послуги відповідно до європейської моделі нетократичного публічного управління та входять до першої десятки світу, є Данія, Фінляндія, Швеція, Ісландія, Естонія та Нідерланди [2].

Реалізація нетократичної моделі надання публічних послуг в Сингапурі базується на принципах ціннісного підходу до державних електронних послуг для пересічних громадян та задоволення їхніх щоденних потреб (культура, освіта, охорона здоров'я, безпека тощо). Крім того, важливою складовою формування електронного урядування в країні стало чітке визначення пріоритетних завдань, які потрібно вирішувати за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, та залучення до розробки електронних сервісів усіх зацікавлених [3]. Сьогодні у Сингапурі функціонує модель *smart governance*, заснована на штучному інтелекті, Інтернеті речей (IoT) та предикативній аналітиці. Стратегія *Smart Nation* об'єднує державу, бізнес та громадян у єдину високотехнологічну екосистему. Усі ці приклади доводять, що нетократизація – це не гіпотетична модель, а практична стратегія цифрового розвитку, яка забезпечує швидкість, прозорість, адаптивність і високу якість управлінських рішень.

Однією з перших проблему відкритого доступу до інформації державних інституцій системно вирішила Канада. Врахування специфіки англо-американської моделі нетократичного публічного управління та застосування модульного підходу дозволили протягом короткого часу структурувати електронне управління країни та виокремити його складові (сайти Канади; масштабний інформаційний портал, який об'єднує тематичні канали; інфраструктурне програмне забезпечення; системи автоматизації, зберігання та обробки даних; системи керування паперовим та електронним документообігом тощо) [4].

Україна також упевнено крокує в напрямку мережевого управління. Наразі Верховною Радою України ратифіковано Угоду між Україною та Європейським Союзом про участь нашої держави у програмі «Digital Europe» на 2021–2027 рр. [5], що сприяє входженню України до єдиного цифрового ринку Європи шляхом отримання нашою країною режиму внутрішнього ринку у сфері електронних комунікаційних послуг, поступовій інтеграції до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу, формуванню ефективного вітчизняного публічного управління [6, с. 281].

Платформа «Дія» [7] стала не лише прикладом цифрового сервісу, а й каналом нової державної присутності у цифровому середовищі, через який реалізуються послуги, здійснюється комунікація і формується цифрова взаємодія між владою і громадянами. Успішно проведено реформу відкритих даних, активно впроваджуються інструменти електронної демократії – зокрема, е-петиції та е-консультації. Водночас в Україні формується нова генерація цифрових лідерів, що діють на перетині державного та громадського секторів, створюючи нові конфігурації впливу. Разом з тим, для повноцінного переходу до нетократичної моделі необхідно реалізувати низку критично важливих кроків: розвивати цифрову інфраструктуру на регіональному рівні, забезпечити сталі інституційні механізми мережевої взаємодії, впровадити прозорі алгоритми прийняття рішень та етичні кодекси використання штучного інтелекту. Крім того, важливим є створення політико-правових умов для легітимної участі цифрових еліт у публічному управлінні без ризику втрати прозорості, відповідальності та підзвітності. Саме у цьому полягає шанс для України – перетворити цифрову трансформацію на

структурну модернізацію публічної влади в напрямі відкритості, ефективності та довіри.

У ХХІ столітті формується нова парадигма державності, яку все частіше позначають поняттями «мережева держава» (*networked state*), «розподілене урядування» (*distributed governance*) або «рідка демократія» (*liquid democracy*). Йдеться не лише про технологічне оновлення інструментів публічного управління, а про глибоку цивілізаційну зміну, що трансформує уявлення про владу, публічність, довіру й легітимність у цифрову епоху. У цій моделі держава перестає бути виключно керівним центром і дедалі більше виконує роль платформицентричного фасилітатора, який не стільки управляє, скільки забезпечує інфраструктуру для взаємодії між громадянами, бізнесом, громадами та іншими акторами. Вона стає інтегратором інтелектуальних систем, що поєднують дані, ресурси, компетенції та суспільні потреби в режимі реального часу.

У межах мережевої держави громадянам надаються інструменти співавторства політик – зокрема, через електронну участь, механізми цифрового делегування голосу та блокчейн-довіреності. Державні сервіси набувають гнучкої модульності, адаптуючись до локального контексту – відповідно до концепції *government-as-a-service*. Така держава функціонує як API – відкритий інтерфейс, через який відбувається взаємодія з бізнесом, громадськістю та суспільством загалом. У ній впроваджуються автоматизовані та прозорі алгоритми управління з етичним застосуванням штучного інтелекту. Бюрократія трансформується у мікросервісну модель, здатну оперативно формувати або розпускати цифрові структури відповідно до конкретних управлінських завдань. Центральним елементом виступає принцип «довіра як код»: цифрова ідентичність, захищені транзакції та перевірені джерела інформації стають основою взаємодії. Водночас держава забезпечує спільне суверенітетне володіння даними, у межах якого громадяни виступають не лише користувачами, а співвласниками та розпорядниками своєї інформації.

Можливі сценарії розвитку цифрового публічного управління варіюються залежно від балансу між технологічними інноваціями та інституційним контролем. Так, *оптимістичний сценарій* – «цифрова синергія» – передбачає досягнення нової рівноваги між державою, цифровими елітами та громадянами. У цьому випадку активно розвивається етика алгоритмічного управління, мережевий підхід поширюється у сферу регіонального розвитку, безпеки, освіти, а держава стає відкритим середовищем для інновацій. *Консервативний сценарій* – «цифрова держава-контролер» – характеризується використанням технологій переважно з метою моніторингу та централізації влади. Громадяни при цьому залишаються пасивними споживачами цифрових послуг, а не учасниками управління. Найбільш ризикованим є *кризовий сценарій* – «тіньова нетократія», у межах якого цифрові еліти виходять з-під демократичного контролю, рішення ухвалюються у закритих цифрових середовищах, посилюється нерівність доступу до цифрових благ, поширюються інфодемії та маніпуляції, а легітимність держави підривається впливом платформенної влади.

Таким чином, нетократизація публічного управління – це не лише новий рівень ефективності та функціональної гнучкості, а й складний виклик для демократичних цінностей, правових систем і етичного регулювання. Вона відкриває шлях до оновлення інституційного ландшафту, створення мобільної, прозорої та здатної до співдії держави. Водночас, щоб запобігти формуванню

нових форм цифрової нерівності або авторитарного управління під виглядом технологічної ефективності, необхідно забезпечити: правове регулювання цифрової взаємодії, етичне обґрунтування цифрової влади, а також чіткі механізми підзвітності нових управлінських акторів, як традиційних, так і мережевих. У цьому сенсі мережева держава – це не держава тотального контролю, а держава діалогу, компетенції й коду, головна функція якої полягає не в директивному управлінні, а у зв'язуванні ресурсів, координації зусиль і створенні умов для спільного блага. У майбутньому не інститути створюватимуть мережі, а саме мережі започатковуватимуть нові форми державності.

Як зазначалося, сучасне інформаційне суспільство формує умови, які сприяють нетократизації публічного управління, тобто переходу до нової логіки влади, що ґрунтується на мережевій взаємодії, знаннях, інформаційних потоках і репутаційному капіталі. Одним із провідних трендів є повсюдна цифровізація – електронне урядування, аналіз великих даних, використання штучного інтелекту і алгоритмічних систем стають не лише інструментами оптимізації, а основою нової управлінської реальності, внаслідок чого стираються межі між державними, приватними та громадськими функціями, формується єдиний цифровий простір взаємодії, в якому діяти можуть різноманітні актори незалежно від формального статусу.

Водночас посилюється роль цифрових еліт – ІТ-компаній, платформених операторів, технологічних лідерів думок, які набувають дедалі більшого впливу на формування політики та порядок денний публічного управління. В умовах мережевої комунікації технологічна влада перетворюється на нову форму політичного впливу, здатну конкурувати з традиційними інституціями. Цей процес супроводжується глобалізацією комунікаційних потоків: національні кордони втрачають свою актуальність як бар'єри для поширення інформації, мобілізації або впливу. Мережеві спільноти, зокрема, у соціальних медіа, здатні оперативно впливати на формування суспільної думки, визначаючи порядок денний через ефект *agenda-setting* (встановлення порядку денного).

Ще одним важливим трендом є зростання відкритості даних та розвиток партисипативних механізмів управління. Прозорість урядування більше не є декларативним принципом – вона реалізується через цифрові платформи, інструменти відкритих даних, онлайн-опитування, електронні консультації. Утверджується концепція спільного урядування (*co-governance*), в якій громадяни виступають не об'єктами, а співавторами політики завдяки інтерактивним хабам і краудсорсинговим механізмам.

Нетократія формує нові моделі лідерства – не за ієрархічним принципом, а через горизонтальні мережеві структури. У таких системах ключовими лідерами стають не посадовці, а ті, хто володіє здатністю моделювати смисли, залучати увагу, формувати цифрові спільноти та ефективно комунікувати в умовах інформаційного перевантаження. Це, у свою чергу, пов'язане з цифровою автономією індивідів і спільнот, яким сучасні інформаційно-комунікаційні технології надають інструменти для самореалізації, ініціювання змін і побудови альтернативних форм колективної дії без посередництва традиційних інституцій.

Одним із наслідків цієї трансформації є розвиток краудсорсингу та децентралізованого прийняття рішень. Громадська експертиза активно залучається до управлінських процесів через електронні опитування, стратегічні онлайн-форуми, консультації. Це сприяє делегуванню частини владних повноважень

неформальним спільнотам і експертним мережам, які здатні діяти швидше, адаптивніше і більш ситуативно, ніж традиційна бюрократія.

Поряд з цим трансформується і сам публічний простір. Соціальні мережі, відеоблоги, стрімінгові платформи створюють альтернативні канали формування політичних суб'єктів і громадського дискурсу. Цифровий активізм, зокрема, у формі хештег-кампаній, віртуальних протестів, флешмобів та ін, перетворюється на дієвий інструмент впливу на владні рішення, а також – делегітимації застарілих або неефективних інституцій.

Особливе місце в цій системі займає економіка уваги, в якій головним ресурсом стає здатність управляти інформаційними пріоритетами й когнітивним навантаженням громадськості. Політична легітимність і управлінські рішення дедалі частіше формуються не через класичні інститути, а через ефективну модерацию цифрових потоків – хто контролює увагу, той формує порядок денний.

У свою чергу, це зумовлює потребу в переосмисленні самої легітимності в цифрову епоху. Традиційні джерела легітимності (правова база, інституційна спадковість, харизма) поступово втрачають свою уніфіковану значущість – на перший план виходять такі критерії, як прозорість, відкритість до діалогу, інклюзивність процесів, цифрова репутація та здатність до швидкої взаємодії з громадськістю. Нетократія актуалізує легітимність як динамічний, контекстуальний і мережевий феномен, який формується в реальному часі в умовах інформаційного перенасичення і цифрової мобільності.

Нетократизація публічного управління, попри значний потенціал модернізації та ефективності, супроводжується низкою викликів і ризиків, що потребують критичного осмислення та системної політики управління трансформаціями. Одним із найгостріших викликів є криза легітимності традиційних інституцій, адже нетократія підважує класичні джерела авторитету, змінюючи уявлення про те, на чому має ґрунтуватися довіра до держави. Одночасно з цим спостерігається зниження прозорості впливу цифрових еліт: платформи, ІТ-корпорації та технологічні лідери дедалі частіше впливають на політичні рішення поза межами формальних механізмів підзвітності, що створює ризики кулуарного формування публічної політики.

Ще одним стратегічним ризиком є зростаюча залежність національних урядів від глобальних ІТ-структур (Google, Amazon, Facebook, Apple (GAFA) та ін.). Втрата контролю над критичними інфраструктурами, даними та технологіями формує нову форму цифрової залежності, що підриває суверенітет держав. У цьому контексті посилюється загроза інформаційного нерівноправ'я та цифрового розриву: доступ до знань, інструментів і компетенцій залишається нерівномірним, що посилює соціальні диспропорції та маргіналізацію окремих груп.

Традиційне право не встигає за динамікою цифрової еволюції, що актуалізує потребу у створенні нових етичних і правових регуляторів мережевої влади. Особливу увагу варто приділити регулюванню алгоритмів, захисту цифрової ідентичності та забезпеченню підзвітності нових управлінських суб'єктів. Фрагментація публічного простору, зумовлена алгоритмізацією споживання інформації, створює «інформаційні бульбашки» і ускладнює формування спільного суспільного дискурсу. Водночас підвищується ризик підміни демократії алгоритмами – коли автоматизовані системи ухвалення рішень функціонують без прозорості, доступності для аудиту й участі громадян. Це відкриває простір для цифрового популізму, коли емоційний і віральний контент витісняє аналітичний

підхід у формуванні політики, що створює ґрунт для маніпуляцій громадською думкою.

Окремо слід відзначити посилення цифрової уразливості держав – кібератаки, шантаж, використання персональних даних як зброї становлять нову реальність безпеки. Не менш важливою є і культурна загроза: глобалізовані цифрові продукти можуть витіснити локальні наративи, сприяючи уніфікації ідентичностей і маргіналізації культурної спадщини.

Попри зазначені ризики, нетократизація відкриває широкі перспективи для України як держави, що перебуває на перетині цифрових трансформацій і прагне модернізувати свою управлінську систему. Насамперед, цей процес може стати основою для формування нової моделі цифрового урядування, заснованої на прозорості, залученні громадян і гнучкості управлінських рішень. Це створює умови для переходу до постбюрократичної держави, де ключовими ресурсами виступають не формальні повноваження, а знання, дані, довіра і стратегічна комунікація.

В українському контексті, як зазначалося, вже реалізовано низку успішних практик – проекти *Diia*, *Trembita*, платформи електронної демократії стали важливим кроком до утвердження нетократичного типу управління. Вони створили інфраструктуру для децентралізованої взаємодії між владою і громадянами, сприяючи зростанню цифрової довіри. Водночас подальше просування в цьому напрямі вимагає реалізації низки системних кроків:

- необхідне посилення цифрової інклюзії – забезпечення рівного доступу до цифрових сервісів для всіх соціальних груп, зокрема, вразливих і сільських громад;
- важливо розвивати політику *data governance* – управління даними як стратегічним ресурсом із урахуванням принципів прозорості, відкритості та захисту;
- потрібні ефективні механізми регулювання впливу цифрових гравців, які здійснюють суттєвий вплив на порядок денний у публічній політиці;
- слід інвестувати у навчання цифрових лідерів у публічному секторі, формуючи нову управлінську культуру, спроможну діяти в умовах мережевого середовища.

Крім того, перспективним напрямом є створення умов для розвитку горизонтальної кооперації між державою, громадянським суспільством та бізнесом, що дозволить Україні стати своєрідною лабораторією моделей спільного урядування (*co-governance*), у межах яких політики формуються не лише владою, а й цифровими спільнотами. Важливу роль може відігравати й цифрова дипломатія – сучасні українські технологічні продукти здатні виконувати функцію м'якої сили, зміцнюючи міжнародний імідж держави та просуваючи вітчизняні рішення у сфері цифрового публічного управління.

Нарешті, нетократія може стати потужним антикризовим ресурсом. Мережеві підходи до управління дозволяють оперативно реагувати на виклики війни, постконфліктного відновлення, глобальних загроз та інституційної нестабільності, мобілізуючи як внутрішні, так і зовнішні ресурси в режимі реального часу. У цьому контексті для України відкривається унікальне «вікно можливостей» – не лише адаптуватися до цифрового майбутнього, а й формувати його на власних умовах.

**Висновки і пропозиції.** Нетократизація публічного управління постає як логічна і необхідна відповідь на виклики, породжені становленням інформаційного суспільства. Йдеться не лише про цифровізацію процесів чи запровадження новітніх технологій, а про глибоку трансформацію самої логіки влади, яка базується на мережевій взаємодії, знаннях, стратегічних комунікаціях та розподіленій відповідальності. Для таких країн, як Україна, цей процес відкриває унікальну можливість для модернізації держави, наближення її до принципів відкритості, інноваційності, прозорості й ефективності в умовах глобальної цифрової трансформації.

У центрі нетократичного підходу до управління перебуває не контроль, а координація, не ієрархія, а мережа, не централізована влада, а розподілена компетентність. Цей підхід переорієнтовує управлінське мислення від монополії на владне рішення до співтворення політик, у якому беруть участь різноманітні актори – від державних структур до цифрових спільнот. Сучасні цифрові еліти та нові форми мережевого лідерства, з одного боку, кидають виклик традиційним інституціям, з іншого – відкривають нові горизонти для адаптації політичної системи до умов динамічного цифрового середовища. Завданням урядів стає не протистояння технологічним гравцям, а ефективна співпраця з ними задля досягнення спільного блага.

Успішна реалізація нетократичної моделі управління вимагає низки стратегічних змін: переосмислення концепту державної легітимності в умовах цифрової довіри, яка формується не лише через право чи традицію, а через відкритість, репутацію, залучення; оновлення управлінських компетенцій для ефективної роботи в адаптивних, відкритих, динамічних системах; створення державою сучасних правових та етичних рамок, здатних регулювати діяльність цифрових платформ, захищати публічні інтереси та забезпечувати баланс між інноваційністю і відповідальністю; розвивати цифрову інфраструктуру, відкриті дані та платформи співурядування, що дозволяє забезпечити інклюзивність і реальну участь громадян в управлінських процесах.

Україна, як держава, що активно інтегрується у цифрову добу, володіє всіма передумовами для того, щоб стати прикладом модерного нетократичного урядування. В умовах постійних викликів і трансформацій саме цифрові технології можуть стати базою для формування більш справедливої, прозорої, стійкої й орієнтованої на людину держави. Нетократія в українському контексті – це не лише стратегія виживання, а й вектор оновлення політичної культури, інституційної легітимності та довіри між державою і суспільством.

#### ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Eesti.ee. 2022. URL: <http://www.eesti.ee/et>.
2. Дослідження ООН. Електронний уряд 2022. Майбутнє цифрового уряду. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2023-02/UN%20E-Government%20Survey%202022%20-%20Russian%20Web%20Version.pdf>.
3. Infocomms & Technology. 2022. URL: <https://www.gov.sg/infocomms-and-technology>.
4. Secretariat, T.B.O.C. Way Forward. Canada.ca. URL: <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-governmentstrategy/way-forward.html>.

5. Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/radan\\_gs09/ns\\_golos?g\\_id=22425](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/radan_gs09/ns_golos?g_id=22425).
6. Стороженко Л.Г. Нетократичні підходи в публічному управлінні: світовий досвід застосування. *Наукові перспективи*. 2023. № 5(35). С. 275–287.
7. Дія. URL: <https://diia.gov.ua>.

#### REFERENCE

1. Eesti.ee. 2022. Retrieved from <http://www.eesti.ee/et/> [in Estonian].
2. UN study. Electronic government 2022. The future of digital government. Retrieved from <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2023-02/UN%20E-Government%20Survey%202022%20-%20Russian%20Web%20Version.pdf> [in Ukrainian].
3. Infocomms & Technology. 2022. Retrieved from <https://www.gov.sg/infocomms-and-technology> [in English].
4. Secretariat, T.B.O.C. Way Forward. Canada.ca. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-governmentstrategy/way-forward.html> [in English].
5. Verkhovna Rada of Ukraine. Official web portal. Retrieved from [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/radan\\_gs09/ns\\_golos?g\\_id=22425](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/radan_gs09/ns_golos?g_id=22425) [in Ukrainian].
6. Storozhenko, L. G. (2023). Netokratychni pidkhody v publichnomu upravlinni: svitovyy dosvid zastosuvannya [Netocratic approaches in public administration: world experience of application]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 5(35), 275–287 [in Ukrainian].
7. Diia. Retrieved from <https://diia.gov.ua> [in Ukrainian].