

С. В. Воробйов,
к. держ. упр, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління,
Національна академія статистики, обліку та аудиту,
директор наукової лабораторії "Центральноукраїнський академічний хаб",
Наукова установа "Цифрова агенція "Е-Екологія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2921-9992>
Д. М. Резніченко,
перший секретар з консульських питань, Посольство України в Республіці Ботсвана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2151-9022>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.285

МОДЕРНІЗАЦІЯ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ: ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

S. Vorobiov,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and Public Administration, National Academy of Statistics, Accounting and Auditing, Director
of the Scientific laboratory "Central Ukrainian Academic Hub", Scientific institution "Digital Agency "E-Ecology"
D. Reznichenko,
First Secretary for Consular Affairs, Embassy of Ukraine in the Republic of Botswana

MODERNIZATION OF THE DIPLOMATIC SERVICE: A PROJECT-BASED APPROACH IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті досліджується модернізація дипломатичної служби в умовах цифрової трансформації публічного управління з акцентом на впровадження проєктного підходу як інструменту інституційного оновлення. Зазначено, що традиційні форми організації дипломатичної діяльності потребують суттєвого перегляду у зв'язку зі стрімким розвитком цифрових технологій, зміною характеру міжнародної взаємодії та зростанням вимог до відкритості, оперативності й ефективності зовнішньополітичних процесів. Автор аналізує переваги використання проєктного менеджменту в системі дипломатичної служби, зокрема у впровадженні інновацій, реалізації цифрових рішень, управлінні змінами та підвищенні адаптивності до глобальних викликів. Особливу увагу приділено цифровим інструментам (електронним платформам, системам штучного інтелекту, хмарним технологіям), які сприяють оптимізації комунікацій, аналітичній підтримки та прийняття рішень у дипломатичній сфері. На основі узагальнення зарубіжного досвіду сформульовано рекомендації щодо інституціонального розвитку дипломатичної служби України. Запропоновано концептуальну модель її цифрової модернізації на основі проєктного підходу, що забезпечує цілеспрямовану трансформацію відповідно до принципів цифрового урядування.

The article examines the essence of the category The article explores the modernization of the diplomatic service within the broader context of the digital transformation of public administration, with a particular focus on the implementation of the project-based approach as a key instrument for institutional renewal. The study emphasizes that traditional organizational models of diplomatic activity increasingly fail to meet the demands of the contemporary global environment, which is characterized by rapid technological advancements, the evolving nature of international relations, and heightened expectations regarding transparency, responsiveness, and efficiency in foreign policy processes.

The authors argues that diplomatic institutions must undergo fundamental changes in order to align with the paradigm of digital governance. In this regard, the project-based approach is presented not only as a managerial tool but also as a strategic mechanism for embedding innovation, promoting organizational agility, and facilitating systemic change. Project management methodologies are examined in terms of their capacity to structure the implementation of digital solutions, manage transformation processes, and improve coordination across various domains of diplomatic engagement.

Special attention is devoted to the integration of digital tools into the operational framework of diplomacy, including electronic platforms for inter-agency and international communication, artificial intelligence systems for decision support and data analysis, and cloud-based technologies for secure information exchange. These instruments are viewed as crucial for enhancing the quality and speed of diplomatic responses, enabling more informed and timely decision-making, and supporting analytical and predictive capabilities in complex geopolitical environments.

By analyzing international practices and drawing on comparative institutional experience, the article offers a set of evidence-based recommendations aimed at strengthening the institutional capacity of the Ukrainian diplomatic service. In particular, it suggests pathways for embedding project-oriented governance mechanisms in diplomatic structures and outlines the prerequisites for the successful adoption of digital technologies, including legislative support, capacity-building measures, and strategic partnerships.

The article concludes by presenting a conceptual model for the digital modernization of Ukraine's diplomatic service. This model is grounded in the principles of digital government and envisions a structured, goal-oriented transformation process based on project logic. It advocates for a flexible, iterative approach to reform that allows diplomatic institutions to remain adaptive in the face of global uncertainty and technological disruption, while ensuring the continuity, effectiveness, and legitimacy of their operations in the digital era.

Ключові слова: Цифрова трансформація, дипломатична служба, управління проєктами, інституційна модернізація, публічне управління, зовнішня політика, е-урядування.

Key words: Digital transformation, diplomatic service, project management, institutional modernization, public administration, foreign policy, e-governance.

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

Сучасна трансформація міжнародного середовища, зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та інформаційно-комунікаційних систем, висуває нові вимоги до інституцій зовнішньої політики, зокрема дипломатичних служб. У цьому контексті проблема модернізації дипломатичної служби Украї-

ни набуває особливої актуальності, адже ефективна присутність у глобальному цифровому просторі дедалі більше визначає здатність держави реалізовувати національні інтереси, забезпечувати безпеку, формувати позитивний імідж та взаємодіяти з цільовими аудиторіями. Цифрова дипломатія вже не є суто комунікаційним інструментом, а постає як комплексна система, що інтегрує інституційну реформу, розвиток цифрових компетенцій, комунікативну адаптацію, технологічне забезпечення та систему стратегічного уп-

равління інформаційними процесами. Водночас відсутність уніфікованої моделі її впровадження в українських реаліях створює значний розрив між теоретичними напрацюваннями й практикою. Це вимагає розроблення концептуальної моделі модернізації дипломатичної служби України на основі проектного підходу та провідного зарубіжного досвіду, що становить важливе завдання як у науковій, так і прикладній площинах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика застосування механізмів цифрової дипломатії, як невід'ємної складової публічної дипломатії, знайшла відображення у наукових працях М. Окладної, В. Стеценко, К. Єфремова, К. Наумова, А. Мішанчук та інших.

Дослідження щодо цифровізації публічного управління в цілому та теоретичних засад цифрового розвитку державних інституцій зокрема, містяться у роботах О. Карпенка, С. Шайхета, Т. Запорожець та інших.

Потенціалу та викликам процесів впровадження цифрової дипломатії, як одного з ключових механізмів формування публічної політики у сфері міжнародних відносин, присвячені роботи І. Милосердної, Т. Краснопольської, Н. Матвійчука, Б. Макаруча та інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування концептуальної моделі модернізації дипломатичної служби України із застосуванням цифрових технологій, що ґрунтується на аналізі сучасних теоретичних підходів, міжнародного досвіду та актуальних викликів у сфері зовнішніх зв'язків, з урахуванням потреби у посиленні інституційної спроможності, стратегічних комунікацій і цифрової присутності держави у глобальному просторі. Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

- проаналізувати етапи еволюції цифрової дипломатії та її роль у трансформації сучасних міжнародних відносин;
- дослідити провідні наукові підходи до визначення функцій та механізмів цифрової дипломатії як складової публічної дипломатії та стратегічної комунікації;
- вивчити досвід США щодо впровадження цифрових проєктів у зовнішньополітичну діяльність і оцінити можливість його адаптації до українського контексту;
- сформулювати концептуальні засади модернізації дипломатичної служби України на основі проектного підходу із урахуванням інституційного, комунікативного, технологічного та кадрового вимірів;
- обґрунтувати критерії та індикатори оцінювання ефективності цифрової дипломатії в контексті реалізації зовнішньополітичної стратегії України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті трансформацій, спричинених розвитком інформаційних технологій та цифрових комуні-

кацій, поняття цифрової дипломатії набуває дедалі більшої актуальності в сучасному політичному та науковому дискурсі. Зміна парадигми міжнародної комунікації, зумовлена цифровізацією, відкрила нові можливості для держав у сфері зовнішньої політики, публічної дипломатії, стратегічної комунікації, а також репутаційного менеджменту на глобальній арені.

На думку В. Ціватого, цифрова дипломатія є не лише технологічним інструментом комунікації, а складовою більш глибокого перетворення дипломатичної діяльності як такої [1, с. 40]. Автор виокремлює три етапи її розвитку:

- початковий, пов'язаний із простим використанням соціальних мереж дипломатичними установами (2009—2010 рр.);
- етап аналітичної трансформації з появою систем моніторингу, обробки даних, аналізу громадської думки та візуалізації політичних меседжів (2013—2017 рр.);
- інституційний і масовий, у якому цифрова дипломатія вбудовується у стратегії безпеки, міждержавної взаємодії та кризового реагування (2017—2022 рр.).

Відтак, цифрову дипломатію варто розглядати в контексті динаміки розвитку сучасних міжнародних відносин, що дозволяє краще зрозуміти її інструментальні та соціально-комунікативні функції.

Цікавою, на наш погляд, є також наукові думки М. Окладної та В. Стеценко, які розглядають цифрову дипломатію крізь призму публічної дипломатії, як новітнього засобу формування міжнародного іміджу держави [2, с. 17]. Автори звертають увагу на взаємодію між суб'єктами публічної дипломатії — дипломатичними інституціями, лідерами думок, цифровими медіа та аудиторіями, які тепер мають змогу безпосередньо брати участь у формуванні зовнішньополітичного дискурсу. Вони наголошують, що цифрові платформи стали не лише каналами комунікації, але й аренами конкуренції за вплив, довіру та увагу глобального громадянського суспільства.

Зазначену вище думку поділяють також К. Єфремова, К. Наумова та А. Мішанчук, які акцентують увагу наукової спільноти на ролі та можливостях цифрових інструментів у процесах розбудови довіри до інституцій країни у зовнішньополітичному середовищі [3, с. 57]. Достатньо обґрунтованим з наукової точки зору, на наш погляд, є запропонований ними концептуальний підхід до розуміння "дипломатії довіри", зміст якої полягає у поєднанні цифрової комунікації, стратегічних наративів та репутаційного менеджменту. В такому випадку, ефективність цифрової дипломатії залежатиме не лише від наявності технічних засобів, а від змістовного наповнення комунікації, її прозорості, відкритості та системності, адже формування довіри в інформаційному середовищі вимагає міждисциплінарного підходу.

Окремим напрямом, вартим особливої уваги в контексті дослідження цифрової дипломатії, як трансформаційного механізму міжнародних відносин, є інституційний аспект, що детально розглядається у працях В. Кубка. У даному контексті автор відводить окрему роль державним інституціям, зокрема Міністерству закордонних справ, закордонним дипломатичним устано-

вам та іншим установам і організаціям, розглядаючи їх як самостійних суб'єктів комунікації нового типу — відкритих, гнучких, здатних оперативно реагувати на інформаційні виклики в умовах гібридних загроз і політичних криз. У своїй науковій праці він акцентує увагу на новій організаційній культурі дипломатичних установ, яка включає навички цифрового управління, управління вразливістю та застосування діджитал-інструментів у щоденній дипломатичній практиці. Зокрема, підкреслюється потреба у створенні окремих підрозділів цифрової комунікації в дипломатичних службах, що мають не лише технічну компетенцію, але й стратегічне бачення.

У цьому контексті цікавою є робота І. Милосердної та Т. Краснопольської, які охарактеризували цифрову дипломатію як один з ключових механізмів формування публічної політики у сфері міжнародних відносин та дипломатії [4, с. 13]. Вони аргументували, що у світі, де інформація у певному сенсі може використовуватись як зброя, дипломатія потребує не лише формальної присутності на міжнародній арені, а в першу чергу потрібно забезпечити впровадження та широке застосування ІКТ для створення нових можливостей щодо ефективного проведення операцій інформаційно-психологічного впливу, які здатні протидіяти ворожим наративам та доносити власну позицію до цільових аудиторій. Тобто, йдеться про здатність швидко обробляти та оцінювати інформаційні потоки, проактивно формувати власні наративи та координувати багатоканальну комунікацію з урахуванням складної поліконтекстуальності глобального світу.

Слід зауважити, що цифрова дипломатія як окремих механізм публічного управління, крім іншого, характеризується високим ступенем адаптивності до викликів сучасного динамічного оточуючого середовища, зокрема, демонструючи здатність до швидкого реагування на виклики, пов'язані з дезінформацією, кібератаками та маніпуляціями в інформаційному просторі, а відтак, зазначена вище наукова думка щодо дослідження цифрової дипломатії через призму механізмів публічного управління є цілком слушною.

Разом з тим, незважаючи на очевидність підвищеної цікавості сучасних дослідників до питань цифрової трансформації дипломатичної служби, ґрунтовне вивчення теоретичних аспектів будь-якої наукової проблеми, в тому числі і питань, пов'язаних з цифровою дипломатією, потребує певних методичних та методологічних напрацювань.

Такі напрацювання частково представлені в електронному репозитарії Мукачівського університету. В зазначених дослідженнях порушується питання вимірюваності ефективності цифрової дипломатії, що потребує формування нових підходів до оцінки впливу інформаційних кампаній, наративних стратегій та цифрових взаємодій у зовнішньополітичній площині, що цілком корелюється і з висловленою нами думкою вище [5, с. 44].

Вимір ефективності має, крім іншого, включати як кількісні показники (охоплення, рівень взаємодії, кількість переглядів), так і якісні параметри (довіра,

емоційний резонанс, рівень лояльності аудиторії), що в сукупності здатні сформувати "м'яку силу" держави на міжнародній арені, про яку наголошував у своїй Концепції "Soft Power" Д. Най [6].

З огляду на викладене, хочемо акцентувати увагу, що на нашу думку цифрова дипломатія наразі є не просто черговим етапом у розвитку міжнародної діяльності, а принципово новим етапом у взаємодії між державами.

Її ефективність визначається як змістовністю наративів, гнучкістю інституцій, аналітичною спроможністю та здатністю трансформуватися у відповідь на динамічні виклики сучасного інформаційного середовища, так і технологічним оснащенням та можливостями, що в свою чергу відкриває нові горизонти для зовнішньополітичної комунікації та, в недалекому майбутньому, може стати одним із ключових інструментів у реалізації національних інтересів у глобальному світовому просторі.

Однією з держав, що першою інституційно інтегрувала цифрові технології у зовнішньополітичну діяльність, є Сполучені Штати Америки. На державному рівні у США функціонують численні установи, які впроваджують цифрові інструменти у сферу публічної дипломатії задля реалізації стратегічних інтересів і забезпечення національної безпеки. За спостереженнями Н. В. Матвійчука та Б. Р. Макаруча, саме США можна вважати першопочатківцями в інституціалізації цифрової дипломатії. Особливо динамічний розвиток цих процесів спостерігається за президентства Дональда Трампа, який докорінно переосмислив механізми дипломатичного представництва країни у глобальному цифровому просторі [7, с. 130].

Цифрова дипломатія в американському контексті є частиною широкої стратегії публічної дипломатії, відтак, нова публічна дипломатія вимагає не лише інституційної підтримки, а й активного залучення цифрових медіа, соціальних мереж і візуального контенту для комунікації з іноземною аудиторією. Можна констатувати, що на сьогоднішній день соціальні мережі стали не просто комунікаційними інструментами, а є самостійними політичними платформами, за допомогою яких політичні сили формують як внутрішній так і зовнішній порядок денний.

Особливе місце у цифровій стратегії публічної дипломатії США займає Американське агентство глобальних медіа (USAGM), створене внаслідок модернізації Ради керуючих з питань мовлення у 2018 році [8].

До структури USAGM входить п'ять провідних медіаорганізацій: "Голос Америки", Бюро мовлення Куби, Радіо Вільна Європа/Радіо Свобода, Близькосхідні мовні мережі та Радіо Вільна Азія. Їхньою спільною місією є донесення позиції США до світової спільноти, захист демократії та забезпечення прав людини через доступ до достовірної інформації.

Іншим вагомим інструментом є ініціатива PD Tools, започаткована Групою досліджень і оцінки [9]. Метою цієї ініціативи є створення інтегрованої системи стратегічного планування, аналізу та оцінки ефективності публічної дипломатії на рівні окремих місій США. В рамках пілотного запуску PD Tools була впроваджена у семи закордонних дипломатичних установах, а з 2021 року її

масштабування охоплює увесь зовнішньополітичний контур Сполучених Штатів Америки. Система дозволяє здійснювати гнучке управління проєктами, бюджетуванням, оцінкою результатів та цільовим плануванням діяльності.

Координацію цифрових комунікацій, вироблення медіаконтенту, проведення навчань і підтримку облікових записів у соцмережах здійснює Управління глобальних соціальних мереж Державного департаменту США. За результатами оцінки 2019 року, зусилля цього підрозділу призвели до істотного зростання цифрової присутності Держдепартаменту, а кількість підписників офіційних дипломатичних облікових записів сягнула понад 80 мільйонів користувачів [10].

У контексті протидії дезінформації, важливим елементом цифрової дипломатії стала діяльність Центру глобальної взаємодії (Global Engagement Center), заснованого у 2016 році. Його завданням є виявлення, аналіз і нейтралізація ворожих інформаційних впливів, зокрема спрямованих проти іміджу США. У 2020 році Центр оприлюднив спеціальний звіт, у якому окрему увагу було приділено інформаційним операціям російської федерації, що становлять загрозу для інформаційної безпеки США у глобальному середовищі [11].

Досить цікавим є досвід роботи відділу міжнародних інформаційних програм Державного департаменту США, який організував підтримку закордонних дипломатичних установ у розробці та адаптації контенту під локальні аудиторії. Серед інноваційних рішень змішаного, технологічно-організаційного типу можна відзначити проведення інформаційних кампаній, з поміж іншого із застосуванням соціальних мереж, таких регіональних молодіжних ініціатив "Ініціатива молодих африканських лідерів", тощо [12].

Як вбачається з наведеного, цифрові інструменти у сфері дипломатичної діяльності зазнали істотного поширення, еволюціонувавши з другорядного каналу комунікації у самостійний важіль впливу, конструювання стратегічних наративів і реалізації репутаційної політики, що наочно підтверджує глибинний трансформаційний потенціал сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, який полягає не лише у технічному вдосконаленні, але й у радикальній зміні засад та логіки здійснення дипломатичної взаємодії в умовах цифрової доби. Ця практика може стати взірцем для інших держав, які прагнуть ефективно впроваджувати цифрові технології у сферу міжнародних відносин і формувати власну публічну дипломатію в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства.

Внаслідок глибоких трансформаційних процесів глобального політичного середовища, зумовлених розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, модернізація дипломатичної служби постає як нагальна потреба, яка не лише відображає актуальні тренди міжнародної взаємодії, але й визначає здатність держави ефективно захищати власні національні інтереси на міжнародній арені. Цифровізація зовнішньополітичної діяльності розширює спектр інструментів, каналів і форматів міжнародної комунікації, відкриваючи нові горизонти для публічної дипломатії, стратегічного впливу, репутаційного менеджменту та кризової комунікації.

У цьому контексті розроблення та впровадження концептуальної моделі модернізації дипломатичної служби України із застосуванням проєктного підходу щодо впровадження цифрових технологій у сферу зовнішніх зносин, набуває особливої теоретичної й практичної актуальності.

Підґрунтям для формування такої моделі є переосмислення окремих проєктів цифрової дипломатії, як складної цифрової інформаційно-комунікаційної інфраструктури [13], що поєднує в собі функції зовнішньополітичних інструментів, каналів електронних комунікацій та діджитальних платформ взаємодії між державою та глобальною аудиторією. Досвід провідних держав, зокрема і США, свідчить про те, що цифрова дипломатія більше не є маргіальною практикою або доповненням до традиційних форматів дипломатичного представництва. Вона трансформується у повноцінний інструмент реалізації зовнішньої політики, здатний забезпечити присутність держави у цифровому просторі, формування і просування наративів, протидію ворожим інформаційним впливам та посилення міжнародної суб'єктності шляхом конструювання публічного іміджу та демонстрації відкритості.

На основі проаналізованих джерел і позицій українських та зарубіжних дослідників — концептуальна модель модернізації дипломатичної служби України може бути представлена як синтез наступних ключових компонентів.

По-перше, йдеться про інституційне переосмислення функціонування дипломатичних установ. У цьому аспекті критично важливо забезпечити формування спроможної організаційної культури, що включає розвиток цифрової компетентності персоналу, запровадження окремих підрозділів цифрової комунікації в закордонних дипломатичних установах, а також, впровадження цифрових процедур у щоденну дипломатичну практику. Інституції мають набути спроможності до гнучкої адаптації, швидкого реагування на інформаційні кризи, оперативного моніторингу інформаційного простору та стратегічного планування цифрової публічної дипломатії.

По-друге, концептуальна модель повинна враховувати комунікативний вимір цифрової дипломатії, що передбачає багаторівневу взаємодію з міжнародною спільнотою, цільовими аудиторіями, цифровими медіа, лідерами думок і громадянським суспільством. Особливу увагу слід приділити побудові стратегічних комунікацій, які мають ціннісне, емоційне та культурне навантаження. Українська дипломатія повинна вийти за межі інформування, сфокусувавшись на формуванні довіри, лояльності та репутаційного капіталу у країні перебування дипломатичної місії, що зумовлює потребу у міждисциплінарному підході, який поєднує політологічні, соціально-комунікативні, психологічні та управлінські знання.

По-третє, модель модернізації неможлива без технологічного забезпечення цифрової дипломатії. Ідеться про практичну реалізацію цифрових проєктів з управління контентом, моніторингу соціальних мереж, аналізу Big Data, алгоритмів виявлення інформаційних атак та оперативного реагування на них, тощо. Не менш

важливо забезпечити безпеку цифрової інфраструктури дипломатичних установ, створити внутрішні протоколи кіберзахисту та комунікаційної безпеки, на основі досвіду зокрема таких інституцій, як Global Engagement Center у США, що спеціалізується на протидії дезінформації та гібридним загрозам [14].

Ще одним принципово важливим елементом модернізації має стати запровадження системи оцінки ефективності цифрової дипломатії. Така оцінка має бути комплексною й включати як кількісні показники (охоплення аудиторій, рівень взаємодії, частота згадок), так і якісні індикатори (рівень довіри, вплив на імідж держави, емоційна залученість цільової аудиторії). Це дозволить сформувати системне уявлення про результативність інформаційних кампаній, адаптувати комунікаційні стратегії та підвищити ефективність реалізації зовнішньополітичних завдань.

Актуальним у цьому контексті є також принцип побудови "дипломатії довіри", запропонований українськими дослідниками, що поєднує цифрову комунікацію з елементами етичної прозорості, відкритості та послідовності меседжів. В умовах інформаційного перенасичення, саме довіра стає ключовим фактором, що визначає ефективність комунікації держави із зовнішнім світом. Українська дипломатія має орієнтуватися на формування стійких каналів взаємодії з іноземними аудиторіями, посилюючи власну легітимність та спроможність впливати на глобальний порядок денний.

Значущим чинником у реалізації модернізаційної моделі є кадровий потенціал. Необхідно здійснити оновлення системи підготовки дипломатів, інтегруючи курси з цифрової комунікації, інформаційної аналітики, стратегічних комунікацій та медіапсихології у програми вищих навчальних закладів, а також, створюючи власні освітньо-навчальні проєкти. Як приклад, можна застосувати досвід проєкту CDTO Campus Міністерства цифрової трансформації України [15]. В такому разі підвищення кваліфікації діючих працівників МЗС у сфері цифрових технологій буде відбуватися на системній основі, з акцентом на практичну орієнтованість та адаптацію до динамічного цифрового середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Враховуючи вищезазначене, модернізація дипломатичної служби України повинна здійснюватися як цілісний процес, що охоплює інституційну реформу, трансформацію комунікаційної логіки, впровадження технологічних цифрових інновацій, формування аналітичного та кадрового потенціалу, а також, створення умов для ефективного оцінювання й коригування зовнішньополітичної діяльності у цифровому просторі. Це означає перехід від фрагментарного запровадження цифрових інструментів до побудови інтегрованої цифрової екосистеми (інфраструктури), яка здатна не лише адаптуватися до динамічних змін міжнародного середовища, а й формувати його, просуваючи стратегічні національні інтереси України у глобальному інформаційному полі.

У підсумку слід констатувати, що цифрові технології, за умови їх системного використання у зовніш-

ньополітичній діяльності, відкривають нові перспективи для України у контексті реалізації власної міжнародної стратегії. Концептуальна модель модернізації дипломатичної служби має ґрунтуватися не лише на технологічному прогресі, але й на глибокому переосмисленні цілей, методів і принципів дипломатії у цифрову епоху. Саме такий підхід здатний забезпечити не тільки ефективну інтеграцію в глобальний дипломатичний простір, а й зміцнення міжнародної суб'єктності України у світі, що дедалі більше функціонує за логікою цифрової взаємодії, інформаційної боротьби та конкуренції ідей.

Подальші розвідки у даному напрямі пропонуються зосередити на поглибленому вивченні практичних кейсів з реалізації цифрових проєктів у діяльність закордонних дипломатичних установ зарубіжних країн. Крім того, актуальним є вдосконалення методології оцінки ефективності цифрової дипломатії з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. Окрему увагу слід приділити дослідженням освітньо-професійних стандартів підготовки цифрових дипломатів.

Література:

1. Ціватий В. Г. (2022) "Феномен цифрової дипломатії в міжнародних відносинах і світовій політиці XXI століття: поліцентричний дискурс культурних і креативних індустрій", *Культурологічний альманах*. 2022. № 2. С. 40—44. Доступно: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2022.2.12>, (дата звернення: 25.06.2023).
2. Окладна М. Г., Стеценко В. Ю., (2021) "Роль цифрової дипломатії в сучасній зовнішній політиці держави", *Право та інноваційне суспільство: електрон. наук. вид.* 2020. № 2 (15). Доступно: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2\(15\)-2](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2(15)-2), (дата звернення: 24.06.2025).
3. Єфремова К. В., Наумова К. І., та Мішанчук А. В., (2021) "Особливості використання цифрової дипломатії в умовах пандемії: проблеми і перспективи розвитку", *Право та інноваційне суспільство*, Вип. 2, № 17, Доступно [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-2\(17\)-8](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-2(17)-8), (дата звернення: 24.06.2025).
4. Краснопольська Т. М., Милосердна І. М., (2022) "Цифрова дипломатія як основа нової публічної дипломатії", *Актуальні проблеми політики*, 2022, Вип. 69, Доступно: DOI <https://doi.org/10.32837/app.v0i69.1296>, (дата звернення: 24.06.2025).
5. Светлакова, М. А., (2021) "Теоретичний вимір поняття "цифрова дипломатія", *Збірник тез наукової конференції молодих вчених: молодь і наука: виклики та перспективи*, 2021, Доступно: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3011/1/teor_vymir.pdf, (дата звернення: 24.06.2025).
6. Дж. Най, (2021) "М'яка сила: еволюція концепції", *Журнал політичної влади*, 2021, доступно <https://doi.org/10.1080/2158379X.2021.1879572>, (дата звернення: 24.06.2025).
7. Матвійчук Н. В., Макачук Б. Р., (2021) "Діджиталізація публічної дипломатії Сполучених Штатів Америки за президентства Дональда Трампа", *Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку: Національний університет "Острозька академія"*, Вид.: "Політичне життя", Вип. 2, С. 130, ISSN 2519-2949 (Print),

2519-2957 (Online), доступно <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/9619/1/Digitalization%20of%20Public%20Diplomacy%20of%20the%20United%20States%20During.pdf>, (дата звернення: 24.06.2025).

8. U.S. Agency for Global Media (2025), USAGM, доступно <https://www.usagm.gov>, (дата звернення: 24.06.2025).

9. Comprehensive Annual Report on Public Diplomacy and International Broadcasting (2019), Focus on FY 2018, доступно <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2020/01/2019-ACPD-Annual-Report.pdf>, (дата звернення: 24.06.2025).

10. U.S. Department Of State, (2025), Office of global social media, доступно <https://www.state.gov/about-us-office-of-global-social-media>, (дата звернення: 24.06.2025).

11. GEC Special Report: August 2020 (2020), Pillars of Russia's Disinformation and Propaganda Ecosystem, доступно https://www.state.gov/wp-content/uploads/2020/08/Pillars-of-Russia%E2%80%99s-Disinformation-and-Propaganda-Ecosystem_08-04-20.pdf, (дата звернення: 24.06.2025).

12. Ксендзук, В.В., Власюк, Т.О., Поліщук, О.С., (2023), "Неоколонізація Африки: безпеково-військовий та економічно-інвестиційний аспекти інструментів впливу іноземних держав", Економіка, управління та адміністрування, С. 33—41, доступно https://www.researchgate.net/publication/378541218_Neokolonizacia_Afriki_bezpekovu-vijskovij_ta_ekonomichno-investicijnij_aspekti_instrumentiv_vplivu_inozemnih_derzav (дата звернення: 24.06.2025).

13. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура (Е-Екологія), (2019), Воробійов, С.В. та Зайцев, Ю.Ю., Патент України 132335, Доступно <https://da.ecoukraine.org/wp-content/themes/ecoukraine/assets/ourdoc/patented.pdf> (дата звернення: 24.06.2025)

14. U.S. Department Of State, (2024), Global Engagement Center, доступно <https://2021-2025.state.gov/about-us-global-engagement-center-2>, (дата звернення: 25.06.2025).

15. Міністерство цифрової трансформації України, (2023), CDTO Campus, доступно: <https://www.cdto-campus.com> (дата звернення: 26.06.2025).

References:

1. Tsivaty, V. H., (2022), "The phenomenon of digital diplomacy in international relations and world politics of the 21st century: a polycentric discourse of cultural and creative industries", Culturological Almanac, vol. 2, Pp. 40—44. <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2022.2.12>.

2. Okladna, M. H. and Stetsenko, V. Yu., (2020), "The role of digital diplomacy in modern foreign policy", Pravo ta innovatsijne suspil'stvo, Vol. 2, No.15. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2\(15\)-2](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2(15)-2).

3. Yefremova, K.V., Naumova, K.I. and Mishanchuk, A.V., (2021), "Features of the use of digital diplomacy in the context of the pandemic: problems and prospects for development", Pravo ta innovatsijne suspil'stvo, Vol. 2, № 17. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-2\(17\)-8](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-2(17)-8).

4. Krasnopol's'ka, T. M. and Myloserdna, I. M., (2022), "Digital diplomacy as the basis for new public diplomacy",

Aktual'ni problemy polityky, Vol. 69. <https://doi.org/10.32837/app.v0i69.1296>.

5. Svetlakov, M.A., (2021), "Theoretical dimension of the concept of "digital diplomacy", Zbirnyk tez naukovoy konferentsiy molodykh vchenykh: molod' i nauka: vyklyky ta perspektyvy [Collection of abstracts of the scientific conference of young scientists: youth and science: challenges and prospects], Kramators'k, Ukraine, available at https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3011/1/teor_vymir.pdf (Accessed: 24 June 2025).

6. Nye, J. S. (2021), "Soft power: the evolution of a concept", Journal of Political Power. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2021.1879572>.

7. Matvijchuk, N. V. and Makarchuk, B. R., (2021), "Digitalization of public diplomacy in the United States of America during the presidency of Donald Trump", Politychni problemy mizhnarodnykh system ta hlobal'noho rozvytku: Natsional'nyj universytet "Ostroz'ka akademiia", Vol.2, available at <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/9619/1/Digitalization%20of%20Public%20Diplomacy%20of%20the%20United%20States%20During.pdf> (Accessed: 24 June 2025).

8. U.S. Agency for Global Media (2025), available at <https://www.usagm.gov>, (Accessed: 24 June 2025).

9. United States Advisory Commission on Public Diplomacy (ACPD) (2019), "Comprehensive Annual Report on Public Diplomacy and International Broadcasting: Focus on FY 2018 budget data", available at <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2020/01/2019-ACPD-Annual-Report.pdf> (Accessed: 24 June 2025).

10. U.S. Department Of State, Office of global social media (2025), available at: <https://www.state.gov/about-us-office-of-global-social-media>, (Accessed: 24 June 2025).

11. U.S. Department of State (2020), "GEC Special Report: August 2020. Pillars of Russia's Disinformation and Propaganda Ecosystem", available at https://www.state.gov/wp-content/uploads/2020/08/Pillars-of-Russia%E2%80%99s-Disinformation-and-Propaganda-Ecosystem_08-04-20.pdf (Accessed: 24 June 2025).

12. Ksendzuk, V.V., Vlasjuk, T.O. and Polischuk, O.S., (2023), "Neocolonization of Africa: security, military, economic, and investment aspects of foreign states instruments of influence", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, Pp. 33—41, available at https://www.researchgate.net/publication/378541218_Neokolonizacia_Afriki_bezpekovu-vijskovij_ta_ekonomichno-investicijnij_aspekti_instrumentiv_vplivu_inozemnih_derzav, (Accessed: 24 June 2025).

13. Vorobiov, S. V. and Zaytsev, Y. Yu., (2019), "Information and communications infrastructure (E-Ecology), Patent Ukrainy 132335", available at <https://da.ecoukraine.org/wp-content/themes/ecoukraine/assets/ourdoc/patented.pdf> (Accessed: 24 June 2025).

14. U.S. Department Of State, (2024), "Global Engagement Center", available at: <https://2021-2025.state.gov/about-us-global-engagement-center-2>, (Accessed: 25 June 2025).

15. CDTO Campus (2023), available at <https://www.cdto-campus.com> (Accessed: 26.06.2025).

Стаття надійшла до редакції 01.07.2025 р.