

ФІЛОСОФІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 005.1:17:001.8

DOI <https://doi.org/10.24195/sk1561-1264/2025-2-23>**Кийков Олексій Юрійович**

кандидат філософських наук,

докторант кафедри соціальної філософії, філософії освіти та освітньої політики

Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

вул. Пирогова, 9, Київ, Україна

orcid.org/0000-0001-8368-6367

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ДЕМОКРАТИЧНІ ЦІННОСТІ: ФІЛОСОФСЬКІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Актуальність проблеми зумовлена переходом публічного управління до мережеских форм взаємодії, де якість комунікацій безпосередньо визначає легітимність рішень і довіру громадян. Фрагментація каналів, зростання ролі цифрових платформ та етичні ризики алгоритмічних медіацій вимагають філософськи обґрунтованої моделі, що поєднує норми демократичних цінностей із практиками щоденного управління. **Мета дослідження** – обґрунтувати комунікаційний менеджмент як механізм інституціоналізації демократичних цінностей у гібридних публічних організаціях та операціоналізувати відповідні індикатори. **Методологічно** стаття спирається на інтерпретативну парадигму та концепт практичної мудрості (фронезис) у сучасних прочитаннях менеджменту, інтегруючи герменевтичний аналіз, етичну оцінку рішень і підходи до пояснюваності технологій. Емпірично використано змішаний дизайн: цілеспрямований контент-аналіз офіційних комунікацій органів місцевого самоврядування та освітніх установ, вебаналітику, кейс-стаді двох гібридних організацій і 18 напівструктурованих інтерв'ю з управліннями та модераторами. **Результати** демонструють, що ефективність комунікацій формується триєдиною логікою «фронезис – публічність – підзвітність» (ФПО-модель). По-перше, фронезис лідерства проявляється у наявності етичних чек-листів, пояснювальних записок до рішень і ритуалів публічної рефлексії; це зменшує конфліктність та підвищує сприйняття справедливості. По-друге, публічність, забезпечена синхронізованими каналами (офіційні сайти, відкриті дані, соціальні мережі), корелює зі зростанням поінформованості та участі за умови доступних форматів і регулярності оновлень. По-третє, підзвітність стає змістовною, коли існує трасування пропозицій громадян, задані SLA на відповіді та квартальні звіти з логікою прийняття рішень. У поєднанні з принципами пояснюваності аналітичних інструментів це дає стабільне підвищення індексів довіри, скорочення конфліктних кейсів і краще врахування пропозицій стейкхолдерів. Запропонована операціоналізація ФПО-моделі надає практичні орієнтири для розроблення політик, тренінгів модерації та аудитів комунікацій у публічному секторі.

Ключові слова: комунікаційний менеджмент, демократичні цінності, фронезис, публічність, підзвітність, гібридні організації, публічне управління, етична модерація, пояснюваність технологій.

Вступ. Комунікаційний менеджмент у публічному секторі стає визначальним чинником ефективності управління в добу мережевої раціональності. Умови постіндустріального суспільства висувають вимоги до прозорості, швидкості зворотного зв'язку та нормативної

підзвітності перед громадянами. Саме тут демократичні цінності набувають інструментального виміру як стандарти взаємодії держави й суспільства. Гібридні організаційні форми поєднують бюрократичні та мережеві логіки, що змінює режими комунікації та прийняття рішень. Філософські підвалини практичної мудрості (фронеzis) пропонують методологічний каркас для оцінки якості публічної комунікації та моральної валідності управлінських рішень.

Постає потреба поєднати теоретичні засади філософії управління з емпіричним аналізом реальних кейсів. Стаття пропонує таке поєднання, зосереджуючись на українському публічному секторі та суміжних організаціях освіти.

Мета статті – обґрунтувати філософські засади комунікаційного менеджменту як механізму інституціоналізації демократичних цінностей у публічному управлінні постіндустріальної доби, а також емпірично дослідити зміст, канали та ефекти публічних комунікацій у вибраних органах влади й освітніх установах. **Завдання** включають: уточнення поняттєвого апарату (фронеzis, підзвітність, штучна мудрість), розробку дизайну змішаного дослідження, контент-аналіз повідомлень, напівструктуровані інтерв'ю з управліннями, аналіз кейсів гібридних практик і формулювання практичних рекомендацій.

Методологічну основу становить інтерпретативна парадигма з опорою на філософію практичної мудрості Арістотеля в сучасних прочитаннях менеджменту [7, 12]. Застосовано герменевтичний аналіз смислів публічних повідомлень, етичну оцінку управлінських рішень, а також концепцію медіацій технологій, що впливають на формування та «розвантаження» мудрості у процесах прийняття рішень [11, 14]. У роботі також використано підходи трансдисциплінарного огляду до зв'язку між мудрістю, стійкістю та етикою в бізнесі й публічному секторі [6].

Емпіричну частину побудовано як змішане дослідження. Проведено цілеспрямований контент-аналіз офіційних повідомлень і пресрелізів органів місцевого самоврядування та університетів, доповнений напівструктурованими інтерв'ю з управліннями щодо практик діалогу, залучення, прозорості та підзвітності. Для кейс-аналізу відібрано гібридні організації освітнього профілю, що поєднують публічне завдання й мережеві інструменти комунікації [2, 4, 5, 9].

Результати. Поняттєва реконструкція показала, що «комунікаційний менеджмент» у публічному секторі слід тлумачити як цілеспрямоване проектування каналів, форматів і норм взаємодії зі стейкхолдерами. Його ядром є поєднання інформування, консультацій та співтворення політик у легітимних публічних просторах. Фронеzis слугує мірилом якості цих процесів, бо поєднує знання, досвід і етичну чутливість. Гібридні структури потребують балансування між ієрархічною координацією і мережевою ініціативою [2, 12]. Такий баланс не є суто технічною проблемою, а має ціннісний вимір. Відповідно, демократичні цінності конституують критерії для оцінки результативності комунікації. Вони визначають межі допустимого у модерації, таргетуванні, візуалізації даних та зворотному зв'язку [6, 7].

Інтерв'ю з управліннями виявили чотири бар'єри: ресурсні обмеження, фрагментацію каналів, нормативну невизначеність та низьку залученість громадян. Респонденти наголошували на бракові часу для осмисленої модерації. Водночас вони визнавали, що стандарти прозорості підвищують якість рішень. Проблемою є адаптація мови повідомлень до різних аудиторій. Технологічні інструменти полегшують таргетування, але зростає етичний ризик маніпуляції. Це потребує етичних чек-листів і фреймів відповідального лідерства [9, 13]. У практиках, де лідери демонстрували фронеzis, бар'єри пом'якшувалися [7, 12]. Зворотний зв'язок ставав регулярнішим і предметнішим [6, 13].

Кейс-аналіз гібридної освітньої організації показав поєднання мережевих інструментів участі з адміністративними процедурами. Рішення щодо навчальних програм супроводжувалися відкритими обговореннями, онлайн-консультаціями та публікацією протоколів. Це сприяло зростанню довіри серед залучених стейкхолдерів. Успіх був зумовлений чітким регламентом розгляду пропозицій. Комунікаційний дизайн забезпечував відстежуваність внесків і

прозорість відмов. Лідерські практики спиралися на практичну мудрість у конфліктах інтересів [7, 8]. Інституційно це відбувалося на межі формальних і неформальних каналів [2, 4]. Водночас залишалися виклики узгодження термінів і рішень [6, 12].

У другому кейсі орган місцевого самоврядування впровадив регулярні «діалогові сесії» з громадою. Сесії поєднували презентацію даних з модерацією малих груп. Питання бюджету та просторового розвитку ставали предметом співтворення. Практики показали, що публічність без підзвітності не гарантує довіри. Ключем була наявність механізму відповіді на кожну пропозицію. Це узгоджується з літературою про мудрість і стійкість як умови тривалої легітимності [6]. Лідерство проявлялося у вмінні утримувати різні інтереси в спільному полі смислів [9, 13]. Технологічні інструменти лише посилювали або послаблювали ці якості [11, 14].

Аналіз каналів засвідчив, що соціальні мережі слугують швидкими вікнами публічності, але мають високий ризик поляризації. Офіційні вебсайти забезпечують архівацію та формальну підзвітність, проте менш придатні для живого діалогу. Гібридні формати (онлайн-опитування, відкриті дані, живі сесії) створюють найбільшу цінність. Вони поєднують прозорість із двостороннім обміном. Ефект залежить від наявності етичних протоколів модерації [6, 7]. Важливо проєктувати маршрути ескалації складних питань і механізми компенсації нерівності доступу. У практиках, де це зроблено, зростає відчуття співвласності рішень [5]. Це узгоджується з підходами до фронезисного менеджменту [12, 13].

Емпіричні спостереження вказали на вагу «втілених» компетенцій модераторів: слухання, перефразування, прояснення ідей. Ці мікропрактики формують атмосферу довіри. Вони є носіями практичної мудрості в ситуаційних взаємодіях [7]. Там, де модерація редукується до протокольних формул, зворотний зв'язок деградує. Натомість живий діалог продукує спільні визначення проблеми. Такі визначення стають основою для легітимних рішень. Це узгоджується з дослідженнями про навчання мудрості в складних системах [8, 9]. Підготовка модераторів має включати етичні дилеми та рефлексивні практики [6, 12].

Технологічні медіації впливають на розподіл відповідальності за рішення. Частина оцінки делегується алгоритмам і панелям візуалізації. Це «розвантажує» людську мудрість, але створює ризик втрати контексту [11, 14]. Найкращі практики поєднують аналітику з фронезисом лідера. Рішення супроводжуються пояснювальними записками й етичними коментарями. Громадяни отримують не лише результат, а й логіку його досягнення. Таким чином, підзвітність стає змістовною, а не лише формальною [6]. Це підсилює довіру та послаблює спокусю маніпуляції [7, 13]. Гібридні організації тут мають перевагу гнучкості [2, 4].

Інтерв'ю підтвердили, що організаційна стійкість корелює з практиками участі. Там, де участь регулярна й структурована, кризи долаються швидше. Мудрість лідерів проявляється у здатності інтегрувати різні знання. Підприємницькі підходи до інновацій суміщаються з етичними зобов'язаннями перед громадою [6, 9]. Лідери описували це як «компас рішень» [7]. Паралельно формувалися ритуали публічної рефлексії, що підсилювали відповідальність. Цей ефект відповідає висновкам про фронетичне лідерство й абсорбційну спроможність [13]. В освітніх установах це позначалося на якості навчальних програм [5].

Порівняння кейсів показало, що найкращі результати дає триєдина логіка: рефлексивність, публічність, підзвітність. Рефлексивність забезпечує осмислення вибору між альтернативами. Публічність створює видимість і доступність рішень. Підзвітність гарантує відповідність дій задекларованим цінностям. У сукупності вони формують «фронезисний контур» комунікацій [7, 12]. Технології вбудовуються у цей контур як інструменти, а не як заміники мудрості [11, 14]. Такий підхід зменшує розрив між нормою та практикою. Він підвищує довіру громадян до публічних інституцій [6, 9].

На основі аналізу запропоновано концептуальну рамку «ФПО-моделі» (Фронезис–Публічність–Підзвітність) для гібридних публічних організацій. Її операціоналізація включає: етичні чек-листи для модерації, матриці каналів, протоколи відповіді на пропозиції, вимоги до пояснювальних записок і регулярні сесії публічної рефлексії. Рекомендовано

впроваджувати тренінги практичної мудрості для лідерів і модераторів [7, 8]. Для технологічної складової—принципи пояснюваності та обмеження маніпулятивних практик [11, 14]. Запропонована рамка узгоджується з сучасними підходами до стійкості й етики [6, 9]. Вона також резонує з українськими дискусіями про місію освіти та публічного простору [1, 5]. Рамка придатна для масштабування в різних секторах (табл. 1).

Таблиця 1

Операціоналізація ФПО-моделі у публічних комунікаціях

Компонент	Аналітичне визначення	Ключові індикатори	Джерела даних	Очікуваний ефект
Фронеzis (практична мудрість лідерства)	Здатність поєднати етичні чесноти, ситуаційне судження та контекстуальні знання у прийнятті рішень	Наявність етичних чек-листів у протоколах; частка рішень із пояснювальними записками; кейси розв'язання дилем	Протоколи нарад; положення/регламенти; інтерв'ю з керівниками/модераторами	Зниження конфліктності, зростання довіри та якості рішень
Публічність (відкритість і доступність інформації)	Ступінь відкритого інформування та можливостей доступу/участі для стейкхолдерів	Регулярність публікацій; охоплення каналів; відкриті дані; доступність мов/форматів	Офіційні сайти; соцмережі; реєстри відкритих даних; пресрелізи	Підвищення поінформованості та залучення громадян
Підзвітність (змістовна відповідальність)	Наявність механізмів відповіді на пропозиції, звернення рішень із цінностями та цілями	SLA відповіді громадянам; мапа відстежуваності пропозицій; публічні звіти	Реєстри запитів/звернень; публічні звіти; протоколи слухань	Зростання легітимності та зменшення скарг
Дизайн каналів комунікації	Поєднання ієрархічних та мережевих каналів під задачі політик	Матриця каналів (інформування/консультації/співтворення); частка діалогових форматів	Політики комунікацій; дорожні карти; календарі подій	Більш якісний зворотний зв'язок і скорочення «символічних» консультацій
Модерація та фасилітація	Практики «втільненої» комунікаційної компетентності	Наявність протоколів модерації; тренінги; стандарти перефразування/узгодження	Програми навчання; записи сесій; опитування учасників	Підвищення якості дискусій і конструктивності
Технологічні медіації («штучна мудрість»)	Інструменти аналітики, що доповнюють (а не замінюють) людське судження	Пояснюваність аналітики; політика проти маніпулятивного таргетингу; журнал рішень	Аналітичні панелі; політики даних; логи прийняття рішень	Прозорість і зменшення ризиків упереджень
Участь стейкхолдерів	Структуровані механізми співтворення політик	Частка пропозицій, врахованих у рішеннях; різноманітність учасників; регулярність сесій	Реєстри пропозицій; списки учасників; рішення/накази	Підвищення співвласності рішень і резиліентності
Результативність комунікацій	Зв'язок комунікацій із політичними/управлінськими результатами	Зміни в індексах довіри; час ухвалення; кількість конфліктних кейсів	Опитування довіри; реєстри скарг; таймінги процесів	Стійкіша легітимність і якість політик

Висновки. Комунікаційний менеджмент у публічному секторі постає як простір інституціоналізації демократичних цінностей через фронеетичні практики та етичні протоколи. Емпіричний аналіз показав, що змістовна підзвітність, структурована участь і пояснюваність технологічних інструментів підвищують довіру та якість рішень. Гібридні організації, поєднуючи мережеві та ієрархічні логіки, потребують збалансованого дизайну каналів і процедур.

Запропонована ФПО-модель пропонує операційні кроки для впровадження: від етичних чек-листів модерації до протоколів відповіді на громадські пропозиції та регулярних сесій публічної рефлексії. Вона узгоджується з сучасними підходами до стійкості, лідерства та практичної мудрості, знаходячи підтримку в кейсах і свідченнях респондентів. Подальші дослідження можуть розширити емпіричну базу, протестувати метрики довіри та оцінити довготермінові ефекти на інституційну легітимність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. П. Просвітницька одісея розуму. Київ : Знання України, 2025. 524 с.
2. Кийков О. Ю. Філософія гібридного менеджменту як сучасної моделі управління в умовах змінних організаційних структур. *Освітній дискурс*. 2024. 50 (7–9). С. 105–115.
3. Кийков О. Ю. Фронезис у філософії гібридного менеджменту: як практична мудрість змінює сучасні організації. *Наукове пізнання: методологія та технологія*. 2025. 1 (55). С. 96–102.
4. Середя Г. В., Нестерук В. А. Дистанційні та гібридні моделі управління персоналом: теоретичний огляд і контент-аналіз. *Економіка і організація управління*. 2024. 2 (54). С. 100–108.
5. Терепищій С. О. Демократичні цінності в освітній практиці постіндустріального суспільства: адаптація ідей Дарона Аджемоглу та Джеймса Робінсона. *Наукові записки НаУ «Острозька академія»*. Серія «Філософія». 2024. 27. С. 48–54.
6. Business Ethics Quarterly Special Issue on “Wisdom and Sustainability: Transforming Business Ethics in Practice” (editorial/call). *Business Ethics Quarterly*. 2024. 34 (3). pp. 532–536.
7. D’souza S., Introna L. D. Recovering Aristotle’s Practice-Based Ontology: Practical Wisdom as Embodied Ethical Intuition. *Journal of Business Ethics*. 2023. 189 (2). pp. 287–300.
8. Forsdike N. J., Baxter L. F., Town J. S. Rescuing the Princess: How Phronetic Wisdom Was Learned and Deployed on Britain’s Railways. *Management Learning*, 2024, online first.
9. Hallo L., Nguyen T., Chileshe N. Investigating practical wisdom in complex system management: What is it and how do we get more? *Systems Research and Behavioral Science*. 2024. 41 (2). pp. 316–337.
10. Jakubik M. How can practical wisdom manifest itself in five fundamental management and leadership practices? *Vilakshan – XIMB Journal of Management*. 2021. 18 (1). pp. 3–25.
11. McGregor T. The Philosophy of Artificial Wisdom. *Philosophy & Technology*, 2025, 38, article 126.
12. Peltonen T. Practical and Theoretical Wisdom in Management Scholarship: Re-assessing the Use and Appropriations of Aristotle’s Philosophy. *Philosophy of Management*. 2022. 21 (2). pp. 163–178.
13. Rahman M. U., Ahmed S. S., Jalees T., Khan M. M. Phronetic leadership: a perspective on developing absorptive capacity and organisational resilience. *International Journal of Organizational Analysis*, 2025, early view.
14. Zelny A. Offloading Wisdom: Four Technological Relations that Mediate Phronesis. *Philosophy & Technology*. 2025. 38. article 56.

REFERENCES

1. Andrushchenko, V. P. (2025). *Prosvitnytska odisseia rozumu* [The Enlightenment Odyssey of Reason]. Kyiv: Znannia Ukrainy. 524 p. [in Ukrainian].
2. Kiykov, O. Yu. (2024). *Filosofia hibrydnogo menedzhmentu yak suchasnoi modeli upravlinnia v umovakh zminnykh orhanizatsiinykh struktur* [The Philosophy of Hybrid Management as a Contemporary Model of Governance under Changing Organizational Structures]. *Osvitnii Dyskurs*, 50(7–9), pp. 105–115. [in Ukrainian].
3. Kiykov, O. Yu. (2025). *Fronezys u filosofii hibrydnogo menedzhmentu: yak praktychna mudrist zminiue suchasni orhanizatsii* [Phronesis in the Philosophy of Hybrid Management: How Practical Wisdom Transforms Contemporary Organizations]. *Naukove Piznannia: Metodolohiia ta Tekhnolohiia*, 1(55), pp. 96–102. <https://doi.org/10.24195/sk1561-1264/2025-1-12> [in Ukrainian].
4. Sereda, H. V., & Nesteruk, V. A. (2024). *Dystantsiini ta hibrydni modeli upravlinnia personalom: teoretychnyi ohliad i kontent-analiz* [Remote and Hybrid Models of Human Resource Management: A Theoretical Review and Content Analysis]. *Ekonomika i Orhanizatsiia Upravlinnia*, 2(54), pp. 100–108. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.9> [in Ukrainian].
5. Terapyshchyi, S. O. (2024). *Demokratychni tsinnosti v osvitnii praktytsi postindustrialnoho suspilstva: adaptatsiia idei Darona Adzhemorlu ta Dzheimsa Robinsona* [Democratic Values in Educational Practice of Post-Industrial Society: Adapting the Ideas of Daron Acemoglu and James Robinson]. *Naukovi Zapysky NaU “Ostrozka Akademiia”*. Seriya “Filosofia”, 27, pp. 48–54. <https://doi.org/10.25264/2312-7112-2024-27-48-54> [in Ukrainian].

6. Business Ethics Quarterly. (2024). Special Issue on “Wisdom and Sustainability: Transforming Business Ethics in Practice” (Editorial/Call). *Business Ethics Quarterly*, 34(3), pp. 532–536. <https://doi.org/10.1017/beq.2024.12>
7. D'souza, S., & Introna, L. D. (2023). Recovering Aristotle's Practice-Based Ontology: Practical Wisdom as Embodied Ethical Intuition. *Journal of Business Ethics*, 189(2), pp. 287–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05371-7>
8. Forsdike, N. J., Baxter, L. F., & Town, J. S. (2024). Rescuing the Princess: How Phronetic Wisdom Was Learned and Deployed on Britain's Railways. *Management Learning*, advance online publication. <https://doi.org/10.1177/13505076241259132>
9. Hallo, L., Nguyen, T., & Chileshe, N. (2024). Investigating Practical Wisdom in Complex System Management: What Is It and How Do We Get More? *Systems Research and Behavioral Science*, 41(2), pp. 316–337. <https://doi.org/10.1002/sres.2968>
10. Jakubik, M. (2021). How Can Practical Wisdom Manifest Itself in Five Fundamental Management and Leadership Practices? *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 18(1), pp. 3–25. <https://doi.org/10.1108/XJM-08-2020-0078>
11. McGregor, T. (2025). The Philosophy of Artificial Wisdom. *Philosophy & Technology*, 38, Article 126. <https://doi.org/10.1007/s13347-025-00964-8>
12. Peltonen, T. (2022). Practical and Theoretical Wisdom in Management Scholarship: Re-assessing the Use and Appropriations of Aristotle's Philosophy. *Philosophy of Management*, 21(2), pp. 163–178. <https://doi.org/10.1007/s40926-021-00179-9>
13. Rahman, M. U., Ahmed, S. S., Jalees, T., & Khan, M. M. (2025). Phronetic Leadership: A Perspective on Developing Absorptive Capacity and Organisational Resilience. *International Journal of Organizational Analysis*, early view. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4699>
14. Zelny, A. (2025). Offloading Wisdom: Four Technological Relations that Mediate Phronesis. *Philosophy & Technology*, 38, Article 56. <https://doi.org/10.1007/s13347-025-00889-2>

Kyikov Oleksiy Yuriyovych

Candidate of Philosophical Sciences,
 Doctoral Student at the Department of Social Philosophy, Philosophy
 of Education and Educational Policy
 Dragomanov Ukrainian State University
 9, Pyrohova str., Kyiv, Ukraine
orcid.org/0000-0001-8368-6367

COMMUNICATION MANAGEMENT AND DEMOCRATIC VALUES: PHILOSOPHICAL PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN POST-INDUSTRIAL SOCIETY

Problem. The relevance of the problem is due to the transition of public administration to network forms of interaction, where the quality of communications directly determines the legitimacy of decisions and the trust of citizens. Fragmentation of channels, the growth of the role of digital platforms and ethical risks of algorithmic mediations require a philosophically grounded model that combines the norms of democratic values with the practices of daily management. **The purpose** of the study is to substantiate communication management as a mechanism for institutionalizing democratic values in hybrid public organizations and to operationalize the corresponding indicators. **Methods.** Methodologically, the article is based on the interpretative paradigm and the concept of practical wisdom (phronesis) in modern readings of management, integrating hermeneutic analysis, ethical assessment of decisions and approaches to the explainability of technologies. A mixed design was used empirically: targeted content analysis of official communications of local governments and educational institutions, web analytics, case studies of two hybrid organizations, and 18 semi-structured interviews with managers and moderators. **Results.** The results demonstrate that the effectiveness of communications is shaped by the triune logic of “phronesis – publicity – accountability” (FPO model). First, leadership phronesis is manifested in the presence of ethical checklists, explanatory notes to decisions, and rituals of public reflection; this reduces conflict and increases the perception of justice. Second,

publicity, provided by synchronized channels (official websites, open data, social networks), correlates with increased awareness and participation, provided that the formats are accessible and the updates are regular. Third, accountability becomes meaningful when there is tracking of citizens' proposals, set SLAs for responses, and quarterly reports with decision-making logic. In combination with the principles of explainability of analytical tools, this results in a stable increase in trust indices, a reduction in conflict cases, and better consideration of stakeholder proposals. The proposed operationalization of the FPO model provides practical guidelines for developing policies, moderation training, and communications audits in the public sector.

Key words: *communication management, democratic values, phronesis, publicity, accountability, hybrid organizations, public administration, ethical moderation, explainability of technologies.*

Дата надходження статті: 10.10.2025

Дата прийняття статті: 27.10.2025

Опубліковано: 26.12.2025