

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ТРОЯНЧУК АНАСТАСІЯ АНДРІЇВНА

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 35.072:659
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ
ТЕХНОЛОГІЯМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

А. А. ТРОЯНЧУК

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

ЯКОБЧУК Валентина Павлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: ТРОЯНЧУК Анастасію Андріївну допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» березня 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор _____
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я та прізвище)

«_____» березня 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ТРОЯНЧУК Анастасія Андріївна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Анастасія ПРУТ
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

ТРОЯНЧУК А. А. Управління комунікаційними технологіями в публічній сфері . – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню механізмів та інструментів управління комунікаційними технологіями в публічній сфері, як основного чинника підвищення ефективності взаємодії між органами влади, громадськістю та іншими суб'єктами публічного адміністрування. Розглянуто сучасні тенденції використання цифрових технологій у сфері державного управління, зокрема електронного урядування, соціальних медіа, CRM-систем та інших інструментів комунікації. У роботі проаналізовано основні виклики та перспективи впровадження комунікаційних технологій у публічному секторі, визначено їх вплив на рівень відкритості, прозорості та підзвітності органів влади. Запропоновано практичні рекомендації щодо оптимізації управління комунікаційними процесами, включаючи використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та інтерактивних платформ для залучення громадян. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення стратегій цифрової трансформації в органах державної влади та місцевого самоврядування, що сприятиме підвищенню ефективності державного управління та якості надання публічних послуг.

Ключові слова: публічне управління, публічна сфера, місцеве самоврядування, громадянське суспільство, комунікація, механізми взаємодії, технології, координація, партнерство.

SUMMARY

TROIANCHUK A. Management of communication technologies in the public sphere. - Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for the degree of Master's Degree in specialty 281 "Public Management and Administration" - Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work is devoted to the study of mechanisms and tools for managing communication technologies in the public sphere as a major factor in improving the efficiency of interaction between authorities, the public and other subjects of public administration. The author considers current trends in the use of digital technologies in the field of public administration, in particular, e-government, social media, CRM systems and other communication tools. The paper analyzes the main challenges and prospects for the introduction of communication technologies in the public sector, determines their impact on Practical recommendations for optimizing the management of communication processes, including the use of artificial intelligence, big data analytics, and interactive platforms for citizen engagement, are proposed. The results of the study can be used to improve digital transformation strategies in public authorities and local governments, which will help to improve the efficiency of public administration and the quality of public services.

Keywords: public administration, public sphere, local self-government, civil society, communication, interaction mechanisms, technology, coordination, partnership.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	10
1.1. Поняття, сутність і значення комунікаційних технологій у публічному управлінні	10
1.2. Основні види та особливості використання публічних комунікаційних технологій в умовах воєнно-політичної кризи	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ	20
2.1. Інституційне забезпечення формування і використання комунікаційних технологій публічного адміністрування в Україні	20
2.2. Основні проблеми та бар'єри в управлінні комунікаційними технологіями в публічному секторі України	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	33
3.1. Перспективи цифрової трансформації комунікацій в системі публічного управління	33
3.2. Використання штучного інтелекту, Big Data та інтерактивних платформ для підвищення ефективності комунікацій	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	40
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні управлінські процеси стрімко переходять до використання цифрових технологій, що вимагає модернізації системи публічного адміністрування на усіх рівнях. Комунікаційні технології стають важливим інструментом для забезпечення відкритості влади, покращення якості послуг та інтеграції громадян у процеси прийняття рішень. Досвід технологічних держав показує, що використання сучасних комунікаційних технологій сприяє відкритості органів публічної влади, підвищує рівень довіри громадян та дозволяє оперативно реагувати на суспільні запити. Так, застосування цифрових платформ для електронних звернень, петицій та обговорень громадських ініціатив та інших інструментів цифровізації, дозволяє громадянам активно впливати на політичні та економічні процеси, виборчий процес, соціальну сферу, адміністративні послуги тощо.

Комунікація через соціальні мережі, месенджери та онлайн-форуми, дозволяє державним органам влади та органам місцевого самоврядування швидко та ефективно взаємодіяти з громадянами, їх застосування допомагає вчасно реагувати на проблеми, коригувати політику та підвищувати рівень задоволеності суспільства управлінськими рішеннями. Разом з тим, зростання цифровізації публічного управління супроводжується загрозами кібербезпеки, що вимагає посилення систем захисту державних органів влади та персональних даних громадян. В умовах посилення кіберзагроз, протидія дезінформації та запобігання кібератакам є актуальними викликами, що потребують ефективного управління комунікаційними технологіями.

В Україні не всі верстви населення мають рівний доступ до цифрових технологій, не у всіх регіонах ефективно впроваджуються інструменти е-врядування, тому якісне управління комунікаційними технологіями, в публічній сфері, повинно враховувати потреби різних груп населення та забезпечувати рівний доступ до електронних послуг і інформації. У вирішенні

цього питання важливу роль відіграє розвиток штучного інтелекту, впровадження Big Data, блокчейн-технологій та Інтернету, що відкриває нові можливості для оптимізації публічного управління. В цілому, використання цих технологій у комунікаційних процесах сприяє підвищенню ефективності надання публічних послуг та прийняття управлінських рішень. Крім того, актуальність управління комунікаційними технологіями в публічній сфері обумовлена глобальними трендами цифрової трансформації, зростаючими очікуваннями громадян щодо прозорості влади, а також необхідністю оперативного реагування на виклики інформаційної безпеки. Вдосконалення управлінських підходів у цій сфері сприятиме підвищенню ефективності державного управління та розвитку демократичних інститутів.

Ряд провідних українських науковців присвятили свої праці аналізу управління комунікаційними технологіями в публічній сфері, це В. І. Малімон, який в роботі «Комунікативні технології в публічному управлінні» розглядає теоретичні та практичні аспекти використання комунікативних технологій у публічному управлінні, О. М. Шепелева, яка в роботі «Комунікативні технології в публічному управлінні», досліджує процес інтеграції комунікативних технологій в структуру публічного управління та їх вплив на ефективність управління. Значний внесок в розвиток цього питання зробила Михайлова О. Г., яка досліджувала стратегічні аспекти комунікацій, Амро Т. А., що аналізував вплив комунікативних технологій на ефективність публічного управління в Україні в умовах воєнного стану, Грицяк І. А., Пахомова Т. О., Семенченко А. І., які аналізували інформаційну політику держави, Терещенко Л. К., Федорова Н. В., Чупрій Л. В., які присвятили роботи європейському досвіду та українським реаліям. Активно працюють в цьому напрямі Шевченко О. М. і Ярошенко Т. О., які аналізують інформаційно-комунікаційні технології в публічному управлінні та аналізують вплив інформаційно-комунікаційних технологій на ефективність діяльності органів публічного управління в різних країнах.

Метою дослідження є проаналізувати та розробити нові підходи до ефективного управління комунікаційними технологіями в публічній сфері для забезпечення прозорості, оперативності та взаємодії між публічними органами влади та громадськістю. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади управління комунікаційними технологіями в публічному управлінні;
2. Проаналізувати сучасні тенденції використання цифрових технологій у державному секторі;
3. Визначити основні виклики та ризики, пов'язані із запровадженням комунікаційних технологій у публічному управлінні;
4. Висвітлити міжнародний досвід у сфері управління цифровими комунікаціями державних органів;
5. Оцінити ефективність існуючих механізмів комунікації між владою і громадянами;
6. Запропонувати шляхи вдосконалення управління комунікаційними технологіями в публічній сфері.

Об'єкт дослідження це процес управління комунікаційними технологіями у публічному секторі. *Предметом дослідження* є методи, підходи та інструменти управління комунікаційними технологіями в діяльності органів публічної влади в умовах побудови людиноорієнтованої моделі публічного менеджменту.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі використано інструменти поєднання теоретичного та практичного аналізу для вивчення наукових праць, нормативно-правових актів та міжнародного досвіду у сфері комунікаційних технологій. Застосовано порівняльний аналіз при зіставленні національних та зарубіжних моделей управління цифровими комунікаціями. В роботі було використано соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю), з метою оцінки ефективності існуючих комунікаційних технологій у державному управлінні. Дослідження базується на системному підході, щоб зробити комплексний

аналіз механізмів функціонування комунікаційних технологій у публічному секторі, в ньому використано статистичні дані для обробки інформації щодо рівня цифровізації публічного управління та оцінки ефективності впроваджених технологій.

Інформаційною базою дослідження були державні сайти та ресурси органів публічної влади, онлайн-платформи, статистичні збірники, періодичні видання.

Апробація дослідження. За темою кваліфікаційної роботи автором зроблено доповідь на Міжнародній конференції «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації» в Поліському національному університеті в 2024 році та опублікована стаття (додається).

Практична значущість дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення комунікаційних стратегій державних органів, підвищення рівня цифрової взаємодії між владою та громадянами, а також розробки рекомендацій щодо покращення комунікаційних процесів у публічному управлінні.

Елементи наукової новизни це систематизація напрямів, механізмів та інструментів, що підвищують ефективність комунікаційних технологій, які застосовуються органами публічної влади в умовах посилення інформаційних загроз.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Поняття, сутність і значення комунікаційних технологій у публічному управлінні

Комунікаційні технології у публічному управлінні представляють сукупність методів, засобів і технічних інструментів, що забезпечують ефективний обмін інформацією між органами публічної влади, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. До таких технологій належать, як традиційні, наприклад, документообіг, публічні виступи, так і сучасні, це цифрові засоби, соціальні мережі, веб-портали, електронне урядування тощо. Отже, сутність комунікаційних технологій в публічній сфері визначається налагодженням ефективного діалогу між державою і суспільством, що передбачає;

- оперативність, яка пов'язана з швидким доступом до інформації та можливостями її обробки;
- доступність, щоб забезпечити громадянам легкий доступ до публічних послуг та інформації;
- прозорість, це відкритість дій державних органів для контролю з боку громадськості;
- зворотний зв'язок, який дає можливість громадян впливати на процеси управління через електронні петиції, консультації;
- інтерактивність, тобто двосторонній обмін інформацією, що сприяє підвищенню довіри до влади [1].

Використання сучасних комунікаційних технологій суттєво впливає на ефективність публічного управління, підвищуючи його ефективність, сприяючи переходу до цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати процеси та скоротити витрати часу і ресурсів в публічному секторі. Також, розширення

громадянської участі в публічному управлінні, через системні комунікаційні канали, а саме, пряму демократію, референдуми, електронні звернення, громадські обговорення та онлайн-опитування, сприяють більшому залученню громадськості до прийняття рішень.

Комунікація посилює контроль та підвищує ступінь підзвітності влади, завдяки цифровим технологіям, завдяки яким, громадськість може оцінювати діяльність органів влади, аналізувати звіти та впливати на їх рішення. Вона, покращує боротьбу з корупцією, зменшуючи, через електронні сервіси, можливості для зловживань, оскільки мінімізується застосування людського фактору у процесах надання публічних послуг, оптимізує комунікаційні процеси, публічні органи можуть ефективніше взаємодіяти між собою та з громадянами через цифрові платформи. Таким чином, комунікаційні технології є невід'ємною частиною сучасного публічного управління, вони сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцнюють довіру між державою і громадянами, а також створюють умови для відкритого і демократичного врядування [5].

Багаторічний світовий досвід показує, що існують ефективні та неефективні публічні адміністрації, тому, щоб підвищити результативність їх діяльності, потрібна постійна модернізація технологій публічного управління. Цей процес має дві складові: «жорстку», або інституційну та «м'яку» культурно-ціннісну, яка передбачає прийняття певного набору цінностей для забезпечення сумісності між адміністрацією та населенням. Отже, в умовах переходу до людиноорієнтованої моделі публічного менеджменту, потрібно удосконалювати комунікаційний процес на рівні органів публічного управління, що є вирішальним чинником модернізації та ефективного виконання соціально-економічної функції системи. Саме така система, яка є підзвітною та підконтрольною інститутам громадянського суспільства, може ефективно виконувати політичні, економічні та соціальні функції, нести відповідальність за реалізацію державної політики.

Сучасний і функціональний характер суспільства визначається головним чином ефективністю інструментів, якими воно управляється, і ступенем, яким його громадяни представлені і беруть участь у суспільному житті. Отже, ключовими акторами суспільного розвитку є громадяни, державні інститути, які мають створити спільний простір для співпраці та комунікації, що відповідає правам, свободам та можливостям, які вони мають для свого розвитку. На декларативному рівні кожна публічна адміністрація має на меті, головним чином, належне управління нагальними потребами та вирішення проблем членів громади, чию волю вони представляють.

Перебуваючи в постійному і безпосередньому контакті з зовнішнім середовищем, до якого вона належить, ефективна публічна установа перебирає на себе інструменти вирішення потреб, розробляє програми, за допомогою яких задовольняє їх, ініціюючи на організаційному рівні певні кроки, спрямовані на зміни, трансформації, перебалансування. Ці трансформації або зміни відчуються ззовні, оскільки публічне управління впливає і формує, у свою чергу, зовнішнє середовище. Сьогодні, в демократичних країнах, можна побачити, що специфічна сфера комунікації стає все більш і більш структурованою в державному секторі, оскільки вона доповнює і розвиває інституційні функції публічної влади [2].

Роль сучасної публічної комунікації полягає в тому, щоб за допомогою прийнятих публічних рішень та впроваджених інституційних політик переконати громадськість в тому, що вони відповідають загальним інтересам, забезпечуючи таким чином прихильність та залучення громадян. Найчастіше суб'єкти, відповідальні за комунікацію, відповідно публічний службовець (як передавач) і громадянин (як отримувач повідомлення) мають чіткі сигнали, так передавач прагне інформувати, переконувати, спрямовувати, зацікавлювати та бути ефективним, а одержувач прагне бути уважним, зрозуміти, запам'ятати та засвоїти інформацію.

В умовах розвитку демократії, де джерелом влади та легітимності є громадянин, комунікація є фундаментальним процесом, що забезпечує зв'язок

державних інституцій з громадянами. Беручи до уваги той факт, що публічні установи перебувають у постійному і безпосередньому контакті із соціальним середовищем, вони вловлюють сигнали, що надходять від нього, і намагаються на них реагувати, ініціюючи проекти, спрямовані на зміни, трансформації та перебалансування. Таким чином, кожна зміна або модифікація, також відчувається ззовні, оскільки адміністрація впливає і формує, в свою чергу, соціальне середовище. Орієнтуючи свою комунікацію як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище, інститути публічного управління повинні встановити низку комунікаційних цілей, адаптованих до категорій публічних осіб, яку вони мають на увазі.

З одного боку, публічна установа інформує громадян про свою діяльність, їх права та обов'язки, майбутні події, аспекти, пов'язані з їх повсякденним життям, безпосередньо пов'язані з її діяльністю та правовими повноваженнями, тощо. З іншого боку, вона збирає відповідну інформацію, реакцію, занепокоєння, потреби від всіх зацікавлених сторін, громадян, приватних і громадських організацій. Таким чином, публічні установи повинні задовольняти потреби суспільства, громадян та їх організацій, а не потреби у збереженні незалежної від суспільства бюрократії [3].

Особливість комунікації, коли у відносини вступає публічне управління, полягає в тому, що її роль, виклики та обмеження можуть бути визначені обов'язками та відповідальністю перед громадянами, тобто, будь-яка державна установа в демократичному суспільстві має юридичний та моральний обов'язок публічно інформувати громадськість про свою діяльність. Отже, відповідальність публічної установи перед громадянами, пов'язана з її діяльністю, що здійснюється за державні кошти, тому невід'ємною частиною управління має бути «публічна підзвітність».

Сьогодні, публічна підзвітність вийшла далеко за межі свого бухгалтерського походження і стала символом належного врядування як у державному, так і в приватному секторі. Таким чином, відкрита публічна підзвітність є ознакою сучасного демократичного врядування, коли ті, хто

перебуває при владі, можуть бути притягнуті до публічної відповідальності за свої дії та бездіяльність, за свої рішення, політику та витрати. Публічна підзвітність, як інститут є доповненням до державного управління, яка означає, що громадяни мають право контролювати державні установи, запитувати інформацію, бути поінформованими про те, що в них відбувається.

Отже, демократичне голосування не наділяє жодного з політиків правом розпоряджатися відповідно до своєї особистої волі, використовуючи владу, якою вони наділені. У справжній демократії свобода дій чиновників обмежена громадянами, законами та інституційною комунікацією, що покликана забезпечити прозорість державної діяльності та забезпечення конституційного права громадян бути поінформованим. Таким чином, відсутність прозорості призводить до порушення основного закону – Конституції.

Публічна інформація пояснює ситуацію, або зусилля, щодо впровадження та зміни державної політики, законодавчі зміни, особливості реструктуризації, перебіг державних інвестицій, аналізує офіційну статистику та звіти, стратегії та плани дій, процедури, а також робить роз'яснення відповідей на ці питання. Комунікація інформує про запровадження нових послуг, їх розширення, скорочення або відмову від певних напярмів тощо. Будь-яка неправильна або погано передана інформація може розглядатися як форма введення в оману громадської думки, що має надзвичайно шкідливі наслідки для обох сторін залучених до процесу комунікації. Відмова в доступі до публічної інформації може навіть призвести до судових розглядів з негативними наслідками для іміджу та довіри до органів публічної влади [4].

1.2 Основні види та особливості використання публічних комунікаційних технологій в умовах воєнно-політичної кризи

У певних ситуаціях, недостатні комунікаційні бар'єри у спілкуванні, між публічною адміністрацією та громадянами, виникають як об'єктивно, так і

суб'єктивно. Для подолання комунікативних бар'єрів, що виникають об'єктивно в інтересах держави, можна обрати дві стратегії (використовувати їх окремо або разом). З одного боку, може бути правова відповідь на потребу інформування громадян: закон (правова рамки), щодо засекречування публічної інформації. З іншого боку, може бути відповідь за обставинами: поступове, послідовне та адекватне подання повідомлення. Розкриття занадто великої кількості деталей під час переговорного процесу може зашкодити шансам на досягнення запропонованих цілей. Більше того, розкриття (комунікація) незручних питань на переговорах або під час них, навіть після їх успішного завершення, може зашкодити досягненню запропонованих цілей.

Державні установи повинні відігравати провідну роль в побудові стратегічних комунікацій, оскільки вони повинні вирішувати конкретні проблеми, з якими стикається суспільство, і знаходити рішення, що становлять суспільний інтерес. Звідси впливає потреба у ретельно підібраній комунікації, її змісту, що задає напрямок дій і залучає громадян до участі в громадських проектах. Занадто легкий тон, який може викликати симпатію і принести користь у приватній установі, може мати негативні наслідки в державній установі. В Україні установи часто втрачають зв'язок з громадянами та громадянським суспільством через надмірну бюрократизацію. Особливо в умовах кризи важко зрозуміти з перших моментів, як діяти, і саме тому важко правильно управляти, оскільки помилки, допущені на початкових етапах, впливатимуть на подальші рішення і зменшуватимуть їх позитивний вплив [8].

Серед характеристик кризових ситуацій найбільш очевидними є:

- дефіцит інформації (на початкових стадіях ніхто не знає точної природи проблеми, з якою зіткнулася організація, частина суспільства або все суспільство);
- погіршення якості інформації (поява чуток та зловмисних коментарів);
- втрата контролю (відбувається витік інформації за межі установи, реальність переосмислюється та деформується - або через класичні ЗМІ, або через нові медіа);

- паніка, що може мати руйнівний вплив на державну установу, особливо на рівні персоналу, якщо вона посилюється елементом несподіванки та відсутністю плану дій – або заздалегідь розробленого, або своєчасно складеного;

- максимальна видимість організації, що може мати глибокі негативні середньостроковій та довгостроковій перспективі або, навпаки, може стати можливістю у випадку адекватної стратегії управління [9].

В умовах війни, потрібно максимум довіри громадян до державних інституцій, це є важливим елементом подолання кризових явищ. Але на жаль, не всі державні інституції заздалегідь працюють над фактором довіри, тому її рівень падає. Громадяни зберігають у колективній пам'яті різні моменти неефективного антикризового управління зі значними негативними соціальними наслідками (колективна травма і те, як державні інституції приховували правду, наприклад, лікарні та лікарі демонструють свої обмеження в наданні допомоги пацієнтам, що стало дзеркалом корупції, дефіциту та зловживань у медичній системі, поглибило недовіру до інституційної кризової комунікації.

З іншого боку, будь-яка криза зазвичай супроводжується імпульсом суспільної солідарності, почуттям співчуття до тих, хто опинився на першій лінії викликів породжених кризою. Коли громадяни бачать зусилля, добру волю та глобальні негаразди, вони починають сподіватися, що лідери знатимуть, що робити, тоді недовіра може трансформуватися в довіру. У кризові моменти публічна комунікація може компенсувати недоліки функціональних систем, але для цього мають бути виконані певні вимоги. У зв'язку з цим, як ті, хто безпосередньо залучений, так і зацікавлені групи та широка громадськість, потребують інформації в режимі реального часу [11].

Кожна публічна установа, яка відіграє роль в управлінні кризовими ситуаціями, має певні обов'язки, у кожній такій установі повинні бути особи, які називаються відповідальними, і які повинні впроваджувати процедури і принципи, визначені (повідомлені) координаційними органами.

Відповідальність передбачає контроль і підзвітність, що має слугувати додатковою мотивацією у виконанні всіх дій, необхідних у антикризовому управлінні. В Україні, ця підзвітність, найчастіше функціонувала лише на декларативному рівні, а не як реальний захід, тому в процесі антикризового управління допущені серйозні помилки, сьогодні, люди повинні бачити, що за них несуть відповідальність. Кризові моменти потребують мобілізації та дисципліни всієї громади, саме тому існує потреба у великій прозорості комунікації, щоб громада мала достатньо інформації, що посилить довіру до закликів і повідомлень влади.

Якщо, громадяни вважають, що інформація приховується або навмисно замовчується, то комунікація публічної установи не буде ефективною. Це означає, що вона втратить будь-які шанси на об'єднання громадян навколо меседжів влади, а сама влада буде критикуватись. Незважаючи на те, що іноді буває важко почути негативну інформацію, завжди громадянам потрібна ясність, люди повинні розуміти мету і результат заходів, як тих, що вживаються для захисту та профілактики, так і економічних. Стратегічним комунікаціям потрібні лідери, які ставлять себе на місце громадян і говорять їх мовою, їм потрібні приклади, порівняння, прості і красномовні слова [12].

В умовах воєнно-політичної кризи, недостатньо просто створити та презентувати переліки заходів сухо і очікувати, що всі їх зрозуміють, хоча часовий тиск дуже великий і рішення має бути повідомлене швидко, роль публічних комунікаторів полягає в тому, щоб перекласти суху інституційну мову на зрозумілу для всіх. За відсутності доступної мови громадяни братимуть інформацію з паралельних джерел, які не завжди заслуговують на довіру. Якщо ж це покладається на комунікаторів або зовнішніх експертів, виникає ризик надмірної інтерпретації ними певних значень і, врешті-решт, повідомлення може бути урізаним або неправильно переданим.

Під час війни, оперативні комунікаційні групи повинні координувати свою роботу з усіма владними структурами та інститутами громадянського суспільства, долати бар'єри в комунікаційній діяльності, перешкоди, що

порушують взаємодію між партнерами, між передбачуваним і сприйнятим повідомленням, що ускладнює комунікацію. Отже, комунікація всередині та з боку публічного управління відіграє складну стратегічну роль, яка глибоко впливає на життя громадян та їх інтереси.

Великий комунікаційний розрив між суб'єктами, що виник в період воєнних років, призвів до значного посилення полярності та розколу в суспільстві, а той факт, що люди починають бути розділеними, має вкрай шкідливі наслідки для публічного управління. Половина суспільства бачить світ певним чином, а інша мислить в протилежній крайності, що є шкідливим. Отже, критерій інституційної відповідальності, має бути в основі кожного комунікаційного рішення, які не повинні підмінятись випадками, коли критерієм є політична зацікавленість чиновника, який його ухвалює.

Комунікаційний процес, у такому випадку, перетворюється на кампанію з просування посадовця/політика, втрачаючи при цьому важливу роль сприяння формуванню порядку денного в інтересах суспільства. Отже, основні функції комунікаційних технологій у публічному управлінні, це забезпечити прозорість та відкритість влади, сприяти двосторонньому зв'язку між державою і громадянами та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень в напрямку оперативного реагування на запити суспільства. Для цього потрібно застосовувати системний підхід, який розглядає комунікацію, як частину загальної управлінської системи, яка має свою структуру, механізми взаємодії та ресурси, акцентувати увагу на процесі, що включає аналіз, розробку стратегій, реалізацію та оцінку ефективності, застосовувати інновації, спрямовані на впровадження сучасних цифрових рішень для покращення управління та взаємодії між владою і громадянами [13].

Пріоритетними інструментами реалізації комунікаційних технологій публічного управління в умовах кризи має бути розвиток цифрових платформ, офіційних вебсайтів, електронних кабінетів громадян, соціальних медіа (Facebook, X (Twitter), Telegram) для зворотного зв'язку та залучення громадян. Важливу роль відіграє розширення потенціалу електронного урядування

(електронні петиції, онлайн-голосування, чат-боти для консультацій), CRM-систем для управління зверненнями громадян, медіа-кампанії для поширення важливої суспільної інформації [7].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, щоб комунікаційні технології у публічній сфері працювали ефективно, необхідно дотримуватися принципів прозорості, орієнтації на громадян, врахування потреб і зворотного зв'язку від суспільства. В умовах війни потрібно забезпечити безпеку і конфіденційність, захист персональних даних громадян та державної інформації та адаптуватись до сучасних викликів. Криза загострила основні виклики пов'язані з кіберзагрозами та ризиками безпеки даних, посилила цифровий розрив між різними соціальними групами, привела до значного опору змінам у державному апараті та необхідності законодавчого врегулювання цифрових комунікацій.

Публічний сектор має активно використовувати штучний інтелект та Big Data для аналізу запитів громадян, розширювати можливості мобільних застосунків для взаємодії з владо, впроваджувати блокчейн-технології для підвищення довіри до електронного урядування. Управління комунікаційними технологіями в публічній сфері є важливим елементом сучасної взаємодії влади і громадськості для цього необхідно застосовувати стратегічний підхід, технічну модернізацію та орієнтуватись на потреби громадян.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПУБЛІЧНІ СФЕРІ УКРАЇНИ

2.1. Інституційне забезпечення формування і використання комунікаційних технологій публічного адміністрування в Україні

Механізми управління комунікаціями в публічній сфері України охоплюють ряд складових, перш за все, це нормативно-правову базу, організаційні структури, технологічні засоби та інструменти цифрової взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Вони спрямовані на забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності державного управління через використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Це пов'язане з тим, що «Цифровізація – це глибокий процес зміни нашої цивілізації, в основі якої лежить науково-технологічна революція, коли мікропроцесори, soft (програмне забезпечення), цифрові комунікації створюють їх алгоритми, які починають становити основу всього нашого повсякденного життя» [5].

Основою для функціонування механізмів комунікаційного управління є ряд законодавчих актів, зокрема, це Закон України «Про доступ до публічної інформації», який гарантує відкритість державних даних та доступ громадян до інформації про діяльність органів влади, Закон України «Про електронні довірчі послуги», що регулює використання цифрових підписів, електронних документів та ідентифікаційних систем і основні положення Концепції розвитку електронного урядування в Україні, вона визначає основні напрямки цифрової трансформації державного управління. Попри наявність нормативної бази, її імплементація відбувається нерівномірно, а механізми контролю за виконанням цих норм ще потребують удосконалення [20-23].

Також, в Україні діє ряд спеціалізованих органів та підрозділів, які несуть відповідальність за комунікаційну політику, перш за все це Міністерство цифрової трансформації України, що відповідає за впровадження електронного

урядування та цифрових послуг, департаменти комунікацій при органах виконавчої влади, ними здійснюється інформаційна взаємодія з громадськістю та медіа і центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), які забезпечують цифровізацію послуг та спрощення бюрократичних процедур. Разом з тим, в умовах воєнно-політичної кризи, спостерігається недостатня координація між публічними органами, що ускладнює реалізацію єдиної стратегії комунікаційної політики в Україні [7].

В Україні активно розвиваються цифрові платформи для комунікації між державою і громадянами, працює Портал «Дія», що інтегрує державні послуги в онлайн-форматі, спрощує документообіг та ідентифікацію громадян, система «Трембіта», яка забезпечує безпечний обмін даними між державними реєстрами та відомствами, функціонує платформа «ВзаємоДія», вона створена для громадських консультацій та комунікації з владою, застосовується система електронних петицій та онлайн-опитувань, це дозволяє громадянам впливати на прийняття рішень. Однак, не всі громадяни мають рівний доступ до цифрових сервісів через проблеми цифрової грамотності та нерівномірний розвиток інтернет-інфраструктури в регіонах та їх діджиталізації, особливо в сільській місцевості доступ до електронних послуг є обмеженим [25].

В умовах війни, постійно відбуваються кібератаки та виникають нові інформаційні небезпеки, що підвищують ризик функціонування державної інформаційної системи. Має місце дефіцит комплексної комунікаційної стратегії і спостерігається фрагментарність у реалізації державної політики комунікацій. Отже, для підвищення ефективності комунікаційної політики у публічному управлінні, Україні необхідно суттєво розширити цифрову грамотність населення через освітні програми та тренінги, покращити інфраструктуру цифрових комунікацій у регіонах, забезпечуючи рівний доступ до електронних послуг.

Важливе значення має зміна системи кібербезпеки державних інформаційних систем, щоб ефективно протидіяти зовнішнім загрозам та забезпечити ефективну координацію між державними органами у сфері

управління комунікаціями. Для цього, влада має прискорити розвиток штучного інтелекту та провести повну автоматизацію державних послуг, щоб покращити ефективність управлінських процесів. Сьогодні, механізми управління комунікаціями в публічній сфері України, демонструють значний прогрес у напрямку цифровізації, прозорості та відкритості державного управління [19].

В цілому, інституційне забезпечення механізмів формування та використання комунікаційних технологій у публічному адмініструванні України включає систему державних органів, законодавчих актів, політик, програм та ініціатив, які регулюють та впроваджують інформаційно-комунікаційні технології в управлінські процеси. Головною метою такого забезпечення є створення ефективного цифрового середовища, що сприяє відкритості, прозорості та оперативності державного управління, а також підвищенню рівня громадської участі у прийнятті рішень.

Ми хочемо більш детально зупинитись на основних інституціях, що забезпечують формування та використання комунікаційних технологій у публічному адмініструванні України і за допомогою яких здійснюється управління та регулювання. Так, Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра) виконує функції:

- впровадження концепції цифрового урядування;
- реалізація стратегії «Держава у смартфоні»;
- координація діяльності у сфері електронного урядування;
- розвиток електронних послуг та цифрової ідентифікації;
- розбудова кібербезпеки та цифрової інфраструктури [7].

Важливими ініціативами останніх років є розвиток порталу та мобільного застосунку «Дія» (доступ до державних послуг онлайн), впровадження інтегрованої системи «Трембіта», для безпечного обміну даними між державними органами, прийняття Національної програми «Дія.Цифрова освіта» для навчання громадян цифрової грамотності. Кабінетом Міністрів України прискорено процедури затвердження державних програм розвитку цифрової

трансформації, більш чітко визначено напрями реалізації політики у сфері цифрової економіки та кібербезпеки та посилено контроль за виконанням законодавчих норм у сфері комунікаційних технологій.

Верховна Рада України активно вдосконалює законодавче регулювання комунікаційної політики та цифрового управління, посилює контроль за імплементацією міжнародних стандартів у сфері цифрових технологій та розробляє нормативно-правові акти, що регулюють роботу електронного урядування. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України має забезпечити кібербезпеку державних інформаційних ресурсів, захищати персональні дані та державні реєстри, контролювати функціонування електронного документообігу. Окреме місце в комунікаційній політиці займають органи місцевого самоврядування, які активно впроваджують цифрові технології у свою роботу через:

- розвиток центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), які необхідні для впровадження механізмів цифровізації послуг на місцевому рівні;
- створення регіональних порталів електронного урядування, з метою покращення взаємодії громадян із місцевою владою;
- забезпечення функціонування системи електронних петицій та онлайн-опитувань для залучення громадян до процесу управління [20-23].

Значну роль в розвитку комунікаційного процесу займають громадські та міжнародні організації, які в значній мірі, фінансують програми цифровізації в Україні, здійснюють технічну підтримку реформ у сфері комунікаційних технологій та надають експертну допомогу для впровадження міжнародних стандартів. Особливо активними є громадські організації та аналітичні центри в особі «Transparency International Україна», яка моніторить прозорість державних процесів, «Центр розвитку інновацій», який сприяє цифровій трансформації державного управління, «Українська асоціація цифрових технологій», що займається розробкою аналітичних звітів щодо ефективності електронного урядування [7].

Основні механізми використання комунікаційних технологій у публічному адмініструванні виключають електронне урядування, яке реалізується в Україні шляхом використання платформи «Дія» при організації взаємодії громадян із державою, через онлайн-послуги при отриманні довідок, реєстрації бізнесу тощо. Механізм, також включає розвиток електронної демократії через онлайн-консультування, громадські обговорення та цифрові платформи для голосування та опитування громадян.

Впроваджуються системи електронного документообігу, широко використовуються великі дані (Big Data) для ухвалення рішень, для захисту інформації посилюються механізми кібербезпеки, для цього створено Національний центр кібербезпеки при РНБО та збільшився обсяг використання криптографічного захисту державних реєстрів. Незважаючи на складності воєнного стану в Україні відбувається інтеграція штучного інтелекту та автоматизація у державні сервіси, покращується доступ до цифрових послуг у сільській місцевості. Особливого значення набуває поглиблення міжнародної співпраці у сфері цифрового управління, що забезпечує більшу стійкість та ефективність державних інформаційних систем до кібератак. Також, міжнародне партнерство спряє покращенню інституційного забезпечення комунікаційних технологій у публічному адмініструванні України, завдяки діяльності Міністерства цифрової трансформації та міжнародної підтримки [20].

Активно працює екосистема державних цифрових послуг «Дія», яка дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн без необхідності фізичних відвідувань населенням державних установ. Вона на основі цифровізації документів (паспорт, водійське посвідчення, студентський квиток) покращує якість надання публічних послуг, дає можливість оформити соціальні виплати, субсидії, провести реєстрацію бізнесу, провести електронний перепис населення тощо. Це зменшує бюрократію, прискорює обробку запитів, підвищує рівень довіри до державних сервісів.

Відкриті дані та портал data.gov.ua, це дві платформи, на якій державні органи України викладають відкриті дані для громадськості, бізнесу та журналістів, створюють умови кращого доступу до інформації про бюджетні витрати, тендери, екологічні дані, можуть бути джерелом для використання аналітиками та журналістами з метою викриття корупції, що забезпечить кращу підзвітність влади. Онлайн-платформи (наприклад, на сайті Президента України, Кабміну, місцевих рад) дозволяють громадянам подавати петиції та збирати підписи, надавати ініціативи, які можуть розглядатися владою, це важливі інструменти громадянської участі у прийнятті рішень, який посилює вплив суспільства на державну політику.

Владні структури широко використовують соціальні мережі Facebook, Telegram, Twitter, YouTube та онлайн-комунікаційні інструменти для підвищення ефективності функціонування державних органів в напрямку оперативного інформування громадян про нові закони, реформи, надзвичайні ситуації. Прямий і зворотний зв'язок між громадянами і владою через інноваційні комунікаційні інструменти створюють ефект, що підвищує рівень обізнаності громадян, приводить до зменшення маніпуляцій і фейкових новин [29].

Україна виступає лідером у впровадженні електронного врядування на місцевому рівні (Smart City), застосовує технології «розумного міста» в Києві, Львові, Вінниці, Дніпрі та інших містах. У Житомирі гарно працює система електронного квитка в транспорті, діють мобільні додатки для взаємодії з місцевою владою, системи відеоспостереження, розумне освітлення, цифрові табло, що оптимізує управління міською інфраструктурою, підвищує безпеку [10].

Під час воєнного стану розвинулись військові та кризові комунікації («Допомога», «Повітряна тривога»), які стали реакцією на виклики війни, удосконалили цифрові сервіси для підтримки громадян та координації дій. Додаток «Повітряна тривога» оперативно інформує про ракетні загрози, а «Допомога» суттєво підтримує внутрішньо переміщених осіб. Формування та використання комунікаційних технологій у публічному адмініструванні

України відбувається у напрямку цифровізації державних послуг, підвищення відкритості влади, оперативного зворотного зв'язку та покращення управління міською інфраструктурою. Це сприяє підвищенню ефективності державного управління та залученню громадян до суспільно-політичних процесів [7].

2.2 Основні проблеми та бар'єри в управлінні комунікаційними технологіями в публічному секторі України

Цифрова трансформація стає дедалі важливішою для публічного сектору, вона допомагає органам влади підвищити ефективність своєї діяльності, покращити якість послуг для громадян та залишатися актуальними в технологічному ландшафті, що стрімко розвивається. У більш загальному сенсі, цифрова трансформація, також може забезпечити скорочення операційних витрат, покращити цифрову безпеку та підвищити рівень задоволеності працівників, однак досягнення цієї мети не обходиться без викликів. Так, організації публічного сектору часто стикаються з перешкодами на шляху цифрової трансформації, такими як застарілі системи, бюджетні обмеження та негнучкі структури управління. Щоб полегшити шлях до цифрової трансформації в комунікаційній системі публічного управління, ми визначили необхідність подолання п'яти основних бар'єрів та вважаємо за можливе запропонувати практичні рішення, які допоможуть забезпечити плавний та ефективний перехід на цифрові комунікаційні технології [14].

Публічний сектор в основному покладається на застарілі системи, які важко інтегрувати з сучасними технологіями, це призводить до неефективності його діяльності, збільшує витрати і створює значні проблеми та ризики для безпеки при впровадженні нових цифрових рішень. Щоб вирішити цю проблему, потрібно застосовувати поетапний підхід до цифрової трансформації. Поступово замінюючи застарілі системи гнучкими, масштабованими хмарними рішеннями, організації можуть почати з систем, які

забезпечують найбільшу цінність і мінімізують перебої в роботі критично важливих сервісів. Крім того, використання проміжного програмного забезпечення та інтеграційних платформ може допомогти поєднати старі та нові технології протягом перехідного періоду.

Другою перешкодою для цифрової трансформації публічного сектору є брак технічних знань та цифрових навичок серед працівників. Органам публічної влади часто важко наймати та утримувати кваліфікованих фахівців, що впливає на їх здатність впроваджувати та підтримувати цифрові проєкти. Як наслідок, інвестиції в підвищення кваліфікації працівників за допомогою навчальних програм є надзвичайно важливими.

Комплексне навчання цифровим навичкам для працівників усіх рівнів з акцентом на новітні технології, кібербезпеку та аналіз даних може розбудовувати внутрішній потенціал. Крім того, співпраця з університетами та організаціями приватного сектору може сприяти подальшому вдосконаленню програм розвитку навичок та наставництва. Крім того, співпраця з цифровим партнером, який спеціалізується на цифровій трансформації, гарантує доступ до точних наборів навичок, необхідних для успішного впровадження цифрової трансформації [16].

В умовах війни, обмеженість бюджетів та конкуруючі пріоритети ускладнюють виділення достатньої кількості коштів на цифрову трансформацію для організацій публічного сектору. Витрати на впровадження та підтримку нових технологій часто є основною перешкодою, яка може повністю перекреслити перспективу цифрової трансформації. Але, сьогодні існує можливість використовувати державні гранти та спільні ресурси, щоб полегшити бюджетний тиск. Органи влади всіх рівнів можуть максимально ефективно використовувати програми фінансування, спрямовані на підтримку цифрових ініціатив, і зменшити витрати, використовуючи спільні платформи та послуги.

Крім того, потрібно розширювати участь у державно-приватних партнерствах (ДПП), або проводити аутсорсинг непрофільних послуг, що також

може розподілити витрати і дозволити зосередитися на ключових зусиллях цифрової трансформації. Важливим фактором, який може значно уповільнити цифрову трансформацію, є брак розуміння цифрових технологій серед вищого керівництва, а також культурний опір змінам. Часто керівники в органах влади не надають пріоритетності цифровим ініціативам, а працівники також вагаються, щодо впровадження нових технологій та процесів. Впровадження культурних змін може бути складним завданням, але після його вирішення публічний сектор отримає команду першопроходців цифрової трансформації.

Розвиток цифрового лідерства є ключем до подолання цього бар'єру, потрібні програми розвитку лідерства, орієнтовані на цифрову грамотність, це може гарантувати, що особи, які приймають рішення, розуміють важливість трансформації. Впровадження офіційних програм управління змінами, які підкреслюють переваги цифрової трансформації, та залучення внутрішніх лідерів може ще більше зменшити опір в організації. Чітке формулювання переваг, які найбільше приваблюють людей, таких як скорочення витрат, підвищення продуктивності та лідерство на ринку, гарантує, що всі члени команди зрозуміють, які зміни принесуть користь їм як особистостям [15].

Нарешті, бар'єром, який часто перешкоджає цифровій трансформації в публічному секторі, є складні процеси закупівель та правила управління. Тривалі цикли закупівель та жорсткі процедури укладання контрактів заважають організаціям швидко реагувати на технологічний прогрес. Тому, щоб покращити реалізацію цифрового проєкту, органами влади найкраще впорядкувати систему закупівель та впровадити гнучкі моделі управління. Спрощені процеси закупівель та гнучкі варіанти укладання контрактів, такі як контракти на основі результатів, можуть привести закупівлі у відповідність до швидких темпів технологічних змін. Гнучке управління забезпечує безперервний зворотний зв'язок і коригування, що робить цифрові ініціативи більш гнучкими та ефективними. Це гарантує, що ви контролюєте процес на кожному етапі, а питання управління враховують інтереси всіх сторін [19].

Цифрова трансформація комунікацій в публічному секторі має важливе значення, але супроводжується унікальними викликами, які, на жаль, можуть сповільнити прогрес і збільшити витрати. Визнаючи ці бар'єри та впроваджуючи цілеспрямовані рішення, органи влади можуть зорієнтуватися в складнощах цифрових змінах, вони мають зробити акцент на розвитку навичок та залучення керівництва до цифровізації. В період посилення кризових явищ у всіх сферах більш гнучкі процеси матимуть вирішальне значення для подолання перешкод та успішної цифрової трансформації, яка принесе користь як організації, так і громадянам, яким вона служить.

Отже, управління комунікаційними технологіями у публічному секторі України стикається з рядом викликів, які уповільнюють ефективну цифрову трансформацію та впровадження інновацій у сфері державного управління. Присутня фрагментарність законодавчої бази, тобто нормативно-правові акти, що регулюють комунікаційні технології, часто є несистемними, а їх впровадження відбувається повільно, є проблеми з функціонуванням системи електронного урядування, хоча вона має законодавче забезпечення, але окремі аспекти, а саме, цифрова ідентифікація, кібербезпека потребують законодавчого оновлення. Низька імплементація міжнародних стандартів, хоча Україна орієнтується на європейські та світові стандарти, зокрема, GDPR у сфері захисту персональних даних, проте їх впровадження відбувається не у повному обсязі. Має місце недостатній контроль за виконанням законів, контроль за його дотриманням є слабким, що створює ризики неефективного використання комунікаційних технологій [18].

Влада недостатньо несе відповідальність за цифрову трансформацію, хоча Міністерство цифрової трансформації виконує важливу роль, різні органи влади мають власні комунікаційні стратегії, що призводить до неузгодженості та дублювання функцій. Є багато бюрократичних перепонів у процесі діджиталізації, зачасту він гальмуються через складні процедури узгодження, що уповільнює впровадження нових технологій. Спостерігається опір змінам з боку державних службовців, так як цифровізація державного управління

передбачає зміну традиційних підходів до роботи, що викликає супротив серед держслужбовців, особливо старшого покоління.

Недостатній рівень цифрової грамотності, компетентності серед держслужбовців приводить до ускладнення використання комунікаційних технологій, також посилюється цифровий розрив серед громадян, так, у сільських регіонах та серед літніх людей рівень цифрової грамотності залишається низьким, що обмежує доступ до електронних державних послуг. Існує ряд технічних та інфраструктурних проблем, що посилює тенденцію нерівномірного розвитку цифрової інфраструктури, обмежує доступ до швидкісного інтернету у віддалених та сільських регіонах, що ускладнює використання інструментів електронного урядування.

В самих органах влади застарілі ІТ-системи, багато державних органів використовують інформаційні системи з високим ступенем фізичного і морального зносу, що не відповідає сучасним вимогам безпеки та продуктивності. В публічному секторі відсутня єдина цифрова екосистема, хоча і запущена платформа «Трембіта», обмін даними між державними органами залишається недостатньо ефективним. Суттєвим бар'єром є обмежене фінансування цифрової трансформації, адже впровадження комунікаційних технологій вимагає значних інвестицій, проте бюджетні видатки на цифровізацію публічного сектору залишаються недостатніми. Тому, залишається велика залежність від міжнародних донорів, значна частина цифрових ініціатив реалізується за підтримки ЄС, USAID та Світового банку, що створює ризик нестабільності у разі припинення зовнішнього фінансування [29].

Зростаючі кібератаки на державні інформаційні системи України у період війни з росією ставлять під загрозу безпеку критичної інформаційної інфраструктури публічної сфери, у владних структур недостатній рівень захисту персональних даних, хоча діє Закон «Про захист персональних даних», нема достатньо ефективних механізмів контролю за їх обробкою та використанням. Це пов'язане з відсутністю комплексної стратегії кіберзахисту

публічних установ, хоча держава впроваджує заходи безпеки, не всі органи влади мають ефективні протоколи реагування на кіберзагрози.

Стримуючим фактором комунікації та взаємодії в публічному секторі є слабка взаємодія держави з громадянським суспільством, наявності платформ для електронної демократії, таких як «ВзаємоДія», механізмів громадських консультацій та електронних петицій, недостатньо для ефективного впливу на ухвалення управлінських рішень. Також, недостатня мотивація самих громадян до використання електронних сервісів, багато з них продовжують користуватися традиційними методами взаємодії з владою через недовіру до цифрових технологій або недостатню поінформованість.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Таким чином, попри значні успіхи у впровадженні комунікаційних технологій у публічному секторі України, існує низка проблем, що уповільнюють цей процес. До основних бар'єрів належать нормативно-правові, технічні, фінансові та організаційні труднощі, а також питання кібербезпеки та цифрової грамотності. Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, що включає реформування законодавства, розбудову цифрової інфраструктури, підвищення рівня компетенцій держслужбовців та громадян, а також посилення міжнародної співпраці у сфері цифрового управління.

В умовах воєнно-політичної кризи особливо небезпечною є політична нестабільність, часта зміна керівництва державних органів влади, яка призводить до змін у пріоритетах цифрової політики, що негативно впливає на довгострокові комунікаційні проекти. Присутній популізм у цифровій трансформації, деякі ініціативи впроваджуються більше для політичного іміджу, ніж для реального покращення цифрових послуг. Тому, важливими кроками до подолання викликів, що стримують комунікаційні процеси, подолання бар'єрів є реформування законодавчої бази, ухвалення комплексного

законодавства цифрового управління гармонізованого з нормами ЄС. Потрібно розвивати цифрову освіту, впроваджувати масштабні програми з підвищення цифрової грамотності серед держслужбовців і громадян, модернізувати цифрову інфраструктуру, розширити покриття швидкісним інтернетом та впровадити сучасні ІТ-рішення у держуправління.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

3.1. Перспективи цифрової трансформації комунікацій в системі публічного управління

Попередній аналіз, проведений в роботі, показує зростаючу роль цифрових комунікаційних технологій у вдосконаленні взаємодії інститутів публічного управління з громадськістю та приватним сектором, але залишається велике коло не вирішених питань по з'ясуванню можливостей та визначенню викликів, пов'язаних із цифровізацією. Завдяки комплексному аналізу та вивченню різних аспектів впливу цифрових комунікаційних технологій на залучення громадян, поведінку споживачів та надання державних послуг, можна твердити про позитивне сприйняття цифрових технологій в суспільстві. В умовах війни їх потенціал має слугувати покращенню інструментів залучення громадян, оптимізації надання публічних послуг та подолання традиційних бар'єрів у спілкуванні [25].

Незважаючи на такі виклики, такі як обмеженість інфраструктури, проблеми зі зв'язком та порушення права на приватність, дослідження показує позитивний трансформаційний вплив цифрових технологій на процеси публічного управління. На основі отриманих даних можна сформулювати дві ключові рекомендації: по-перше, уряди повинні пріоритезувати інвестиції в цифрову інфраструктуру для розширення доступу до Інтернету та підвищення цифрової грамотності серед громадян. По-друге, слід впроваджувати програми розбудови спроможності та навчання, щоб надати державним адміністраторам навички, необхідні для ефективного використання цифрових інструментів для надання послуг та залучення громадян.

Цифрові комунікаційні технології пропонують численні можливості для покращення державного управління та надання послуг через платформи

соціальних мереж, такі як Twitter, Facebook та Instagram, дозволяють спілкуватися з громадянами в режимі реального часу, покращуючи загальний досвід громадян. Урядові веб-сайти та портали виступають централізованим інструментом доступу громадян до публічних послуг та інформації. Мобільні додатки, дозволяють мешканцям повідомляти про проблеми, що не є надзвичайними, безпосередньо місцевим органам влади, підвищуючи доступність та залучення громадян [27].

Електронні урядові послуги, такі як подача податкових декларацій онлайн і продовження ліцензій, ще більше підвищують ефективність комунікацій, сприяють також покращенню взаємодії з громадськістю ініційовані урядом електронні кампанії, які автоматизують рутинні завдання, зменшують паперовий документообіг та оптимізують розподіл ресурсів, сприяючи раціональному використанню часу, швидшому наданню послуг та постійному залученню громадян. Ці технології дозволяють урядам створювати більш гнучкі, прозорі та орієнтовані на громадян системи, які адаптуються до мінливих потреб цифрової епохи та викликів пов'язаних з військовою агресією.

Урядом України організовано збір великого обсягу даних, включаючи персональні дані та поведінкові моделі, щоб покращити надання послуг та ефективність державної політики. Однак, такий збір даних викликає етичні питання щодо обсягу, мети та етичного використання приватної інформації громадян, а поширення цифрових комунікаційних технологій, також наражає конфіденційну інформацію громадян на потенційні загрози безпеці, такі як витік даних та атаки з вимогою викупу. Прозорість і підзвітність мають вирішальне значення для збереження довіри суспільства [29].

Транскордонні потоки даних та юрисдикційні питання ускладнюють зусилля із забезпечення послідовного захисту приватності, нові технології, такі як розпізнавання облич, біометрія та штучний інтелект, створюють нові проблеми, пов'язані з конфіденційністю. Тому, балансування між безпекою і конфіденційністю є постійним викликом, що вимагає ретельного розгляду правових, етичних і суспільних наслідків. Щоб вирішити ці проблеми, уряди

повинні застосовувати проактивний підхід, що включає надійні закони про захист даних, прозоре інформування про практику конфіденційності, зручні для користувачів механізми згоди, постійні заходи з кібербезпеки, а також постійні зусилля з інформування громадян про їх права на приватне життя.

Сьогодні, ідея створення «моделі цифрового врядування», означає впровадження стратегічного підходу до публічного управління або урядування, який використовується для адміністрування, регулювання та використання цифрових технологій у відповідальний спосіб для їх роботи, надання послуг та взаємодії з широкою громадськістю. Існують норми, методи, інституції та інструменти державної політики, які вимагають ефективного використання цифрових ресурсів і створення прозорого, творчого та сприятливого середовища. На думку Равшеля, Умека, Тодоровські, прийняття цілісної стратегії, що охоплює політичні, організаційні, технічні та культурні аспекти, має вирішальне значення для надання допомоги урядам в управлінні складнощами цифрової трансформації та реалізації потенціалу цифрового врядування [28].

Можливості та складнощі впровадження цифрових комунікаційних технологій в публічному управлінні пов'язані, в значній мірі, зі створенням моделі цифрового врядування, оскільки вона є основою, яка забезпечує структуру для розуміння того, як уряди можуть ефективно працювати з цифровими технологіями та використовувати їх у сфері адміністрування, що є необхідним. Цифрові комунікаційні технології здатні трансформувати діяльність уряду, систему надання послуг та інструменти комунікації і взаємодії з громадянами. Для цього потрібно покращити матеріально-технічну базу, розробити нові навчальні програми та акумулювати інтелектуальні людські ресурси, на основі діджиталізацію та креативних методів викладання [34].

Міністерство освіти має активно займатись проблемами нестачі вчителів і їх професійним розвитком, прагнучи підвищити якість освіти. Стратегія має включати створення інформаційно сприятливого середовища для навчання,

сприяти інклюзивності та інтеграції цифрових комунікаційних технологій, покращенню доступу до них, максимальному залучену уряду для створення умов прозорості, підзвітності, безпеки даних та цифрової грамотності.

Дослідження впливу цифрових комунікаційних технологій на участь громадян в управлінських процесах показало, що в суспільстві є загальне позитивне сприйняття впливу цих технологій на взаємодію всіх зацікавлених сторін. Це опосередковано свідчить про те, що громадяни усвідомлюють роль, яку відіграють цифрові платформи у забезпеченні участі та взаємодії громадян в управлінських процесах. Цифрова комунікація створює нові можливості для партисипації та залучення громадськості до місцевого самоврядування, почуті голоси і громадянина і владних структур, у цифровій комунікації, істотно демократизують простір [35].

Збільшення застосування цифрових комунікацій у публічному управлінні та при наданні публічних послуг, вказує на те, що впроваджувачі цифрові технології отримали визнання серед громадян. Серед потенційних можливостей - більша ефективність, легкість доступу та краща комунікація між державними установами та громадянами. Крім того, науковці виявили, що цифрові комунікації можуть сприяти підвищенню та зміцненню переконання в ефективних діях влади. Однак, цифрові комунікаційні технології можуть мати негативні наслідки, особливо в нових форматах інформаційного потоку та способах взаємодії. Ці проблеми виникають при вирішенні питань приватності та безпеки даних, юрисдикції або перешкод на шляху до імплементації [26].

Беручи до уваги ці проблеми, можна зробити висновок, що впровадження цифрових комунікаційних технологій у публічному управлінні має як плюси, так і мінуси, але, зрештою, є критично важливим аспектом з точки зору залучення громадян. Виникла гостра необхідність вивчення проблем і використання можливостей для реалізації невикористаного потенціалу цифрових технологій у вдосконаленні управління та надання послуг. Модель цифрового врядування може сприяти соціально-технічній трансформації та залученню громадян до управління, долаючи недоліки класичної моделі

ефективної держави, так як цифрове врядування набуває значного розвитку і здійснює перехід від традиційних публічних послуг до орієнтованих на громадян електронних та інтелектуальних послуг

3.2 Використання штучного інтелекту, Big Data та інтерактивних платформ для підвищення ефективності комунікацій

Серед цифрових технологій особливу роль відіграють інноваційні інструменти комунікації, такі як штучний інтелект (ШІ), Big Data та інтерактивні платформи, які суттєво змінюють підходи до комунікацій у публічному управлінні, забезпечуючи більш ефективну взаємодію між владою, громадянами та бізнесом. Використання штучного інтелекту у публічних комунікаціях здійснюється через створення чат-ботів та голосових асистентів, вони автоматизують відповіді на часті запити громадян (довідкова інформація, подання документів, реєстрація звернень). Чат-бот «Дія. Помічник» використовується для консультування щодо отримання цифрових послуг, також працює в публічній сфері голосовий помічник у call-центрах державних служб, який зменшує навантаження на операторів, покращує доступність до публічних послуг [29].

За допомогою штучного інтелекту проводить аналіз громадської думки та здійснюється прогнозування соціальних настроїв, використання алгоритмів ШІ, застосовується для обробки великих обсягів даних із соцмереж, онлайн-опитувань, петицій. Прикладом може бути моніторинг реакції громадян на політичні рішення за допомогою NLP (Natural Language Processing). Виявлення фейкових новин і дезінформації, теж, все частіше, стає прерогативою ШІ, він дає можливість швидко реагувати на суспільні запити, покращувати стратегічне планування політики. За допомогою штучного інтелекту відбувається персоналізація публічних послуг, аналізується історія звернень громадян і пропонуються індивідуальні рішення.

В Україні відбувається автоматичне формування рекомендацій щодо соціальної допомоги та медичних послуг, що дає можливість підвищити рівень задоволеності громадян держсервісами. Чат-боти та голосові асистенти, в державних органах влади, допомагають громадянам отримати консультації щодо цифрових послуг, почути відповіді на запитання про документи, реєстрацію бізнесу, соціальні виплати. Чат-бот «єПомічник» достатньо ефективно інформує переселенців про доступну допомогу та соціальні послуги, який впроваджений у 2022 році, також він координує гуманітарну допомогу, здійснює оперативну підтримку громадян у кризових умовах [29].

За допомогою системи MONITOR, розробленої Міністерством цифрової трансформації, оперативно можна використовувати ШІ для аналізу соцмереж, виявлення дезінформації та фейкових новин, що допомагає боротися з інформаційними атаками та підвищує рівень довіри до державної комунікації. Значна робота проведена по автоматизації судових процесів за допомогою системи «Електронний суд», вона використовує алгоритми ШІ для автоматичного розподілу справ між суддями, аналізує юридичні документи та пропонує варіанти рішень на основі схожих кейсів, що мінімізує корупційні ризики у судовій системі.

Набирає обертів використання Big Data у комунікаційних процесах державного управління за допомогою якої проводиться глибока аналітика даних для прийняття управлінських рішень, обробляється великий масив інформації для оцінки ефективності державних програм, здійснюється аналіз мобільності населення для оптимізації транспортних маршрутів, виявляються корупційні ризики на основі фінансових даних державних закупівель, що підвищує ефективність розподілу і перерозподілу бюджетних коштів, приводить до зниження бюрократичних бар'єрів [30].

За допомогою Big Data проводиться моніторинг кризових ситуацій, також вона застосовується при аналізі надзвичайних подій, прогнозування криз, війни. Аналітичні платформи для відстеження COVID-19 проводила статистику захворюваності, здійснювала прогнозування нових спалахів, що створило

можливості для оперативного реагування влади на надзвичайні ситуації. Ця система проводить цифровий контроль рівня соціальної напруги, аналізує соцмережі та ЗМІ для оцінки протестних настроїв та рівня довіри до влади, розробляє алгоритми ШІ в аналітичних центрах, що визначають тренди суспільної думки, що дає можливість запобігати соціальним конфліктам через завчасне реагування.

Використання Big Data у державному управлінні України координується за допомогою порталу відкритих даних data.gov.ua, який об'єднує сотні державних реєстрів та статистичних баз. Він використовується журналістами, аналітиками та громадськістю для моніторингу витрат державного бюджету та інших фондів, що підвищує прозорість державного управління. Важливою функцією Big Data є прогнозування соціально-економічних ризиків, аналітика моделей мінекономіки, визначення рівня інфляції, безробіття та економічного зростання. За допомогою неї аналізують тренди на ринку праці та ефективність держпрограм, що покращує довгострокове стратегічне планування [29].

Потрібно, також підкреслити важливу роль інтерактивних платформ для підвищення громадянської участі, через які проходять електронні петиції та голосування, це онлайн-платформи для звернень громадян до влади, до Президента України та місцевих рад, вони створюють основу для прозорості прийняття рішень та сприяють зростанню активності громадян. Такі платформи є місцем обговорення громадських бюджетів та базою формування системи партисипативного управління, слугують базою для впровадження інструментів участі громадян у розподілі бюджетних коштів, що підвищує довіру до влади через прозоре використання коштів.

В Україні відбувається використання онлайн-платформ для збору пропозицій та думок громадян щодо нових законодавчих ініціатив, Е-консультування на сайті Кабінету Міністрів України для залучення громадськості та інтеграції штучного інтелекту, Big Data та інтерактивних платформ у комунікаційні процеси. Разом, такі дії дозволяють значно підвищити ефективність взаємодії між владою та суспільством, забезпечують

прозорість управління, оперативне реагування на запити громадян та зменшує бюрократичне навантаження. Отже, Україна активно впроваджує цифрові технології у державне управління, покращуючи ефективність комунікацій між державою та громадянами. Ось конкретні приклади застосування штучного інтелекту (ШІ), Big Data та інтерактивних платформ у публічному секторі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Таким чином, розвиток комунікаційних технологій є важливим фактором підвищення ефективності публічного управління, забезпечення прозорості діяльності органів влади та зміцнення довіри громадян до державних інституцій. У ході дослідження було визначено основні напрями удосконалення управління комунікаційними технологіями у публічній сфері, що передбачають інтеграцію штучного інтелекту (ШІ) у комунікаційні процеси, використання чат-ботів та голосових асистентів для надання консультацій та автоматизації відповідей на запити громадян, аналіз громадської думки за допомогою алгоритмів обробки природної мови (NLP) для своєчасного реагування на соціальні проблеми.

Відбувається персоналізація державних послуг шляхом прогнозування потреб користувачів на основі історичних даних, іде процес впровадження Big Data для прийняття управлінських рішень, система створює можливості для аналізу великих масивів даних для оцінки ефективності державних програм, прогнозування соціально-економічних ризиків та моніторингу суспільних настроїв.

Збільшується використання аналітичних платформ для оптимізації транспортної інфраструктури, розподілу ресурсів та боротьби з корупцією, вони дають можливість якісно моніторити кризові ситуації та надзвичайні події через обробку даних з соціальних мереж, мобільних додатків та онлайн-звернень громадян. Розширення функціоналу інтерактивних платформ

приводить до покращення механізмів залучення громадян, через розвиток екосистеми «Дія» та інтеграції нових послуг для громадян і бізнесу. Відбувається удосконалення платформ електронних петицій, громадських бюджетів та онлайн-опитувань для посилення участі громадян у прийнятті управлінських рішень

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження проблем управління комунікаційними технологіями в публічній сфері було зроблено такі висновки:

1. Управління комунікаційними технологіями у публічній сфері є важливим елементом сучасного публічного управління, його ефективність забезпечує якісний інформаційний обмін між органами влади, громадянами та іншими зацікавленими сторонами, сприяючи підвищенню рівня відкритості, доступності та прозорості управлінських процесів.

2. Теоретичні засади управління комунікаційними технологіями ґрунтуються на концепціях інформаційного суспільства, електронного урядування та цифрової трансформації. Застосування цих підходів дозволяє підвищити ефективність державного управління, оптимізувати комунікаційні процеси та забезпечити активну взаємодію держави з громадянами.

3. Основними функціями комунікаційних технологій є інформаційна, інтеграційна, контролююча та комунікативна. Вони виконують завдання забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю, автоматизації управлінських процесів, підвищення рівня довіри до державних інституцій та формування ефективної системи електронного урядування.

4. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє оптимізації управлінських процесів, зниженню бюрократичних бар'єрів, посиленню громадського контролю та боротьбі з корупцією. Цифровізація комунікаційних процесів дозволяє забезпечити своєчасне надання адміністративних послуг та підвищити їхню якість.

5. Перспективи розвитку комунікаційних технологій у публічному управлінні пов'язані з подальшим розвитком та впровадженням штучного інтелекту, блокчейн-технологій, великих даних (Big Data) та інших інноваційних рішень. Це сприятиме підвищенню ефективності державного управління, розширенню можливостей електронної демократії та покращенню взаємодії між владою і суспільством.

6. Комунікаційні технології є ключовим інструментом у сучасному публічному управлінні, ефективне управління ними сприяє покращенню комунікації між державними органами та громадянами, підвищенню прозорості управлінських процесів і забезпеченню сталого розвитку державного управління в умовах цифрової трансформації. Використання сучасних цифрових інструментів сприяє налагодженню ефективного діалогу між владою та громадянами, оперативному реагуванню на соціальні запити та покращенню якості надання адміністративних послуг.

7. Глобалізація та цифровізація сприяють активному впровадженню Big Data, штучного інтелекту (ШІ), чат-ботів, мобільних застосунків та інших технологій у сферу публічного управління. В Україні вже функціонують успішні цифрові ініціативи, такі як платформа «Дія», електронний документообіг, відкриті дані, електронні петиції, що є важливими кроками у напрямку розбудови цифрової держави. Незважаючи на прогрес, існують перешкоди, пов'язані з цифровою нерівністю, недостатньою цифровою грамотністю громадян і держслужбовців, а також кіберзагрозами та ризиками втрати даних.

8. Для подальшого розвитку необхідно забезпечити надійний захист персональних даних, розробити ефективні механізми інформаційної безпеки та впровадити єдині стандарти для інтеграції цифрових рішень. Подальша інтеграція Big Data, блокчейну, штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та інших цифрових інструментів сприятиме створенню ефективних механізмів прогнозування та аналізу суспільних процесів.

9. Важливими завданнями є розширення можливостей «Дії», автоматизація державних послуг, активне використання соціальних мереж у комунікації з громадянами та розвиток смарт-міст в Україні. Інноваційні цифрові рішення сприяють підвищенню ефективності державних послуг, прозорості влади та покращенню взаємодії з громадянами. Для забезпечення успішного впровадження комунікаційних технологій необхідне комплексне реформування процесів управління, активне навчання персоналу та

громадськості, а також розробка надійних механізмів кіберзахисту. Результати дослідження підтверджують, що впровадження сучасних цифрових технологій у публічному управлінні сприятиме ефективному врядуванню, соціальній згуртованості та демократизації процесів прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипова Є. О., Дмитренко Н. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №1. С. 92–96.
2. Власенко Р.В. Концепція Big Data в Україні: перспективи застосування в державних органах. *Серія «державне управління»*. №4(60). 2017. С. 97–101.
3. Воронкова В. Г. Інтернет як глобальна тенденція розвитку інформаційного суспільств. *Гілея : науковий вісник: зб. наук. праць*. Київ : Вид-во УАН ТОВ “НВП” “ВІР”, 2015. Вип. № 93(2). С. 174–179.
4. Галлін Д., Манчіні П. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики / пер. з англ. О Насика. Київ: Наука, 2008. 320 с.
5. Голобородько Т. В., Дубіна О. Д. Використання інформаційних технологій в публічному адмініструванні: досвід України та Європейські орієнтири. *Державне управління : удосконалення та розвиток* №6. 2018. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>
6. Довіра населення України до держструктур URL: <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=57>
7. Доступ до публічної інформації: найчастіші запитання та відповіді / За заг. ред. В. Андрусіва, Д. Котляра ; Укр. незалеж. центр політ. дослідж., Київ: [Агентство «Україна»], 2022. 64 с.
8. Драгомирецька Н.М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця : [монографія]. Одеса : Астропринт, 2005. 280 с.
9. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
10. Житомир 2030 (Інтегрований розвиток міста «Живи Житомир-створюй Житомир») URL: <https://2030.zhitomir.ua/archives/zhytomyr2030/studio-city>.

11. Збираник Ю. В. Перспективи розвитку комунікаційної політики у публічному управлінні. *Державне управління : удосконалення та розвиток* №3. 2018. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
12. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2014. 40 с.
13. Єршова Н.Г. Публічні комунікації у публічній політиці: визначення основних понять. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1418>.
14. Е-сервіси розумного міста. URL: https://dsk.kyivcity.gov.ua/files/2020/8/19/e_servis.pdf.
15. Литвинова Л. В., Збираник Ю. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні . *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 4–11.
16. Міхровська М. С. Цифрове урядування як новий рівень взаємодії держави та суспільства. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 7. С. 272–275.
17. Мхітарян А. М. Теоретико-правові основи розвитку інформаційного суспільства у Японії. *Правова держава*. 2020. № 39. С. 10–17.
18. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць*. 2015. Вип. 44. С. 53–63.
19. Петренко Н. О., Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. № 2. С. 112–119.
20. Порядок проведення консультацій із громадськістю з питань формування та реалізації державної політики : постанова КМУ від 07.05.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>
21. Про захист персональних даних: Закон України від 5.11.2010, №34, ст. 418. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

22. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 5.10.12 № 2939-17. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.

23. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації» від 08.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>

24. Рудовська С.І. Громадські ради нового формату: організаційно-правові зміни діяльності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. Вип. №9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=894>.

25. Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 2 грудня 2021 р. / наук. керівник конф. О. А. Баранов. Київ-Одеса : Фенікс, 2021. 324 с.

26. Спирін О. М., Носенко Ю. Г., Яцишин А. В. Сучасні вимоги і зміст підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації з інформаційно-комунікаційних технологій в освіті. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2016. № 6 (56). С. 219–239.

27. Тогобицька В. Д. Ключові технології в епоху цифрової трансформації суспільства.. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1896>.

28. Хлебнікова А. А. Комунікативний менеджмент як найважливіший компонент державного управління в умовах глобалізації: теоретико-методологічний контекст. *Державне будівництво*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/DeBu_2013_1_13.pdf

29. Цифрова трансформація (цифровізація) регіонів України: аналіт. зап. // Національна академія державного управління при Президентові України. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/4ba.pdf>.

30. «Щодо впровадження електронних механізмів прямої демократії в Україні у контексті посилення державно-громадського діалогу та взаємодії». Аналітична записка. URL.: <http://www.niss.gov.ua/articles/1409/>

31. Ярова Г. Д. Генезис наукових поглядів на комунікації у публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 103–107.
32. About We the People: URL: <https://petitions.whitehouse.gov/about>
33. Шебаніна О. В., Клочан В. П., Тищенко С. І. Комунікації в публічному адмініструванні. Миколаїв: МНАУ, 2018. 200 с.
34. Шепелєва М. В. Комунікативні технології в публічному управлінні. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 150 с.
35. Пахомова Т. О. Електронне урядування: інструменти та технології впровадження в Україні. Харків: ХНУРЕ, 2020.
36. Bârgăoanu A. De ce, în România, ne urâm de moarte pe tema anticorupției, 2018.
37. Codoban A., Cordoș A. Relații publice și comunicare, București: ProUniversitaria Publishing house, 2019.
38. Cruceru, G.. Bune practici în antreprenoriat: Comunicarea dintre instituțiile publice și mediul de afaceri, Proiect POCU/82/3/7/104254 - “PROmotorii Firmei Tale (PROFIT) – pentru regiunea Centru”, Retrieved from <http://profit.spiruharet.ro/wpcontent/uploads/2019/07/Comunicarea-dintre-institutiile-publice-si-mediul-de-afaceri.pdf> (2019)
39. Almeida, V., Filgueiras, F., & Gaetani, F. Principles and Elements of Governance of Digital Public Services. *IEEE Internet Computing*, 23, 2019, 48-53.
40. Buck, A., & Ralston, D. I didn't sign up for your research study: The ethics of using “public” data. *Computers and Composition*, 61, 2021, 102655.
41. Cristóvam, J., Saikali, L., & Sousa, T. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. *Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos*, 41, 2020, 209-242.
42. Delta State Ministry of Basic and Secondary Education (2024) Data on Ministry of Education Administration.