

Л. В. Антонова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри обліку і аудиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили

А. В. Антонов, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка»

Л. М. Івашова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ НА ДЕРЖАВНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

У статті досліджено сучасні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівні в умовах наближення країни до Європейського Союзу. Обґрунтовано, що в сучасних умовах комунікативна взаємодія органів публічного управління з громадськістю є необхідною умовою їх ефективної діяльності на основі принципів прозорості й відкритості, а також принципу залученості громадян до поточних та стратегічних питань держави. Метою роботи є визначення інструментів комунікації та взаємодії, які забезпечують реалізацію процесів ефективного врядування в Україні на різних рівнях управління та можливості їх застосування. Досліджено різні інструменти комунікації та взаємодії (громадські дебати, публічні зустрічі, кампанії, опитування, поради, петиції, ініціативи, гарячі лінії, засоби комунікації, веб-платформи, публічні консультації) та визначено, які саме актуально застосовувати в Україні у воєнний час. Проаналізовано особливості законодавчого забезпечення країн Європейського Союзу та України щодо комунікаційного забезпечення врядування та визначено, що електронна комунікація з громадськістю є базовою складовою електронної демократії. Проаналізована структура проведених публічних консультацій органами виконавчої влади України через веб-портали та наведені дані рівня довіри громадян до органів державної влади (з визначенням балансу довіри/недовіри). У висновках зроблено фокус на напрями комунікаційного забезпечення реалізації ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівні: розвиток електронного урядування; використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій під час надання публічних послуг громадянам і організаціям у різних сферах діяльності; подолання технічних та соціальних складових цифровізації, розширення комунікативних каналів органів публічного управління, впровадження європейського досвіду планування, проведення, моніторингу результатів публічних консультацій

Ключові слова: ефективне врядування, рівні управління, інформаційно-комунікативні технології, цифровізація, е-врядування.

A. V. Antonov, L. V. Antonova, L. M. Ivashova. Information and communication tools for ensuring effective government in Ukraine at the state and regional levels

The article examines modern tools for ensuring effective governance in Ukraine at the state and regional level in the context of the country's approach to the European Union. It is substantiated that in modern conditions communicative interaction of public administration bodies with the public is a necessary condition for their effective activity based on the principles of transparency and openness, as well as the principle of citizen involvement in current and strategic issues of the state. The purpose of the work is to determine communication tools for ensuring the implementation of effective governance processes in Ukraine at different levels of management and the possibility of their application. Various communication tools (communication tools such as public debates, public meetings, campaigns, polls, advice, petitions, initiatives, hotlines, means of communication, web platforms, public consultations) have been studied and determined which are the most relevant to use in Ukraine during wartime. The peculiarities of the legislative support of the countries of the European Union and Ukraine regarding the communicative support of governance were analyzed and it was determined that electronic communication with the public is a basic component of electronic democracy. The structure of public consultations conducted by the executive authorities of Ukraine through web portals is analyzed and data on the level of trust of citizens in state authorities (with the determination of the balance of trust/distrust) are given. The conclusions focus on the directions of communication support for the implementation of effective governance in Ukraine at the state and regional level: development

of electronic governance; use of the latest information and communication technologies during the provision of public services to citizens and organizations in various spheres of activity; overcoming the technical and social components of digitalization, expanding communication channels of public administration bodies, implementing European experience in planning, conducting, and monitoring the results of public consultations

Key words: effective governance, levels of governance, information and communication technologies, digitalization, e-governance.

Постановка проблеми. Принципи державного управління, які впроваджуються з 2017 року в Україні стали базовими принципами реформування публічного управління як на державному, так і на рівні місцевого самоврядування. Один з важливих європейських принципів ефективного управління – це принцип урахування інтересів та залучення громадян, які повинні мати право голосу та їх позиція має бути врахована у формуванні стратегії розвитку регіонів, міст та держави в цілому.

Тому, актуальним для України залишається в умовах воєнного часу та після, розбудова механізмів ефективного демократичного врядування за умов покращення рівня взаємин держави і суспільства. Розвиток інформаційно-комунікаційної складової системи публічного управління стала вже базовим чинником сталості країни, що дозволить у подальшому прискоритися у процесі євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед наукових публікацій, предметом дослідження яких стали механізми ефективного публічного управління варто відзначити роботи Я. Жовнірчика [1], Л. Івашової [2] І. Лопушинського [3], Ю. Мохової [4], О. Мряченко [5], Н. Орлової [4-5]. Вагомий внесок у популяризацію можливостей та особливостей реалізації комунікаційного забезпечення ефективного врядування зробили експерти публічного управління: О. Давліканова [6], В. Дрешпак [7], Л. Компанцева [6], Н. Пеліванова [8], В. Пісоцький [9], О. Чальцева [10] та ін. Актуальними залишаються питання визначення сучасних інструментів забезпечення ефективного врядування в Україні в умовах євроінтеграції.

Мета роботи – є визначення інструментів комунікації та взаємодії, які забезпечують реалізацію процесів ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівні публічної влади.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні Україна як демократична, правова держава, що активно реалізує західноєвропейський вектор зовнішньої політики та прагне інтегруватись у глобальний інформаційний простір, дотримується визнаних європейських стандартів інформаційної діяльності органів державної влади, демократичних принципів їхнього функціонування в глобальному інформаційному просторі [5]. Комунікативна взаємодія органів публічного управління з громадськістю є необхідною умовою впровадження інформаційно-комунікаційних механізмів державного управління та подолання корупції на всіх рівнях публічного управління, а також їх реалізації за умов євроінтеграції [2]. Тому варто зазначити основну сутність комунікацій та окреслити форми та можливості комунікації в органах публічної влади.

В. Пісоцький [9] виділяє наступну класифікацію форм і способів прояву комунікативної активності: за способом взаємодії – безпосередня, опосередкована (технічно або соціально) та змішана комунікація; за масштабом комунікації – міжособистісна, групова та масова комунікація.

Безпосередня комунікація покликана забезпечити обмін інформацією на рівні органів публічного управління та певних соціальних груп. Міжособистісна комунікація передбачає взаємодію між суб'єктами, які відносно чітко ідентифікують один одного, групова – у межах певних груп, члени яких об'єднані певними ідеями, ставленням до певних явищ і процесів тощо, масова – у межах гетерогенної, розосередженої аудиторії.

Інструменти забезпечення відповідних форм комунікативної взаємодії наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Інструменти забезпечення відповідних форм комунікативної взаємодії

Вид комунікації	Безпосередня	Опосередкована	Змішана
Міжособистісна	особистий прийом громадян, засідання громадської ради, засідання «круглого столу»	«гаряча лінія», розсилання повідомлень (листів) (у т.ч. електронною поштою)	подання звернень, запитів (у т.ч. через вебсайт), СМС-інформування
Групова	загальні збори громадян, місцеві ініціативи	консультації з громадськістю, громадська експертиза, петиції, видання та поширення листівок, буклетів	повідомлення у соціальних мережах, блогах, СМС-інформування
Змішана	громадські слухання, мітинги та інші масові заходи	Флешмоб, референдум, соціологічне опитування	інформаційні стенди, біл-борди, веб-сайти, Інтернет-платформи, онлайн-сервіси

Джерело: складено авторами за матеріалами [7]

Залежно від структури процесу комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, напрямів і характеру інформаційних потоків під час неї, виокремлюють такі види публічної комунікації як: інформування, діалог, партнерство, консультування. Інформування – це односторонній процес надання інформації органами публічного управління громадськості в цілому або зацікавленим групам чи організаціям, що представляють певні спільні інтереси. Інструментами забезпечення такої взаємодії є інформаційні стенди, веб-сайт органу публічного управління, запити, тощо. Діалог – двосторонній процес передачі, отримання інформації від влади до громадськості й навпаки без чітко визначених цілей та очікуваних результатів. Партнерство є найвищим рівнем співпраці між органами публічного управління та громадськістю, передбачає взаємну відповідальність влади та громадськості та полягає в об'єднанні зусиль влади і громадян заради співробітництва для досягнення спільно визначених цілей [6]. Консультування – це практика прямого обміну інформацією, ідеями, враженнями, думками і порадами між суб'єктами для ознайомлення з точкою зору іншої сторони та оптимізації подальшої діяльності органів публічного управління і ставлення до неї громадськості. Так, у Доктрині інформаційної безпеки України зв'язки з громадськістю визначено як урядові комунікації [11]. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства одним із завдань передбачає унормування на законодавчому рівні порядку проведення органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування консультацій із громадськістю щодо проектів нормативно-правових актів під час їх розроблення зі встановленням вичерпного переліку випадків, коли такі консультації не проводяться, та механізму запобігання порушенню вимог щодо обов'язковості таких консультацій [12].

Необхідність консультацій з громадськістю у створенні умов відкритості діяльності органів виконавчої влади передбачено Постановою КМУ «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [13]. Запорукою успішності зв'язків з громадськістю є довіра. За результатами соціологічних опитувань 2021 р. дефіцит довіри громадян України спостерігається відносно майже до всіх органів державної влади, довірче ставлення сформовано до недержавних суб'єктів – волонтерських організацій, добровольчих батальйонів та церкви (табл. 2). Публічні консультації в сучасному політичному просторі України мають на меті забезпечувати постійне коригування діяльності органів влади з урахуванням побажань і запитів населення, що дозволить підвищити довіру громадян до уряду та державних інститутів.

Таблиця 2

Рівень довіри громадян до органів державної влади, %

Інститут	Зовсім не довіряю	Скоріше не довіряю	Скоріше довіряю	Повністю довіряю	Важко відповісти	Баланс довіри/недовіри
Голова вашого міста / селища / села	10,4	23,5	45,3	10,5	10,2	21,9
Місцева рада вашого міста / селища / села	11,4	24,3	43,1	8,3	12,9	15,7
Збройні Сили України	8,2	15,9	47,3	22,7	5,8	45,9
Державна прикордонна служба України	11,2	19,2	43,8	16,4	9,3	29,8
Національна гвардія України	12,3	21,6	42,0	14,3	9,9	22,4
Національна поліція України	18,6	31,4	34,6	6,6	8,8	-8,8
Служба безпеки України	19,1	26,7	33,3	7,7	13,2	-4,8
Державна служба з надзвичайних ситуацій	11,5	16,6	45,5	17,5	8,9	34,9
Прокуратура	32,8	37,9	14,6	2,7	11,9	-53,4
Суди (судова система в цілому)	41,5	37,3	10,3	2,1	8,8	-66,4
Національне антикорупційне бюро України	36,8	33,4	13,7	2,6	13,4	-53,9
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	37,0	31,1	12,4	2,3	17,2	-53,4
Національне агентство з питань запобігання корупції	37,1	30,9	12,5	2,2	17,3	-53,3
ЗМІ України	17,5	29,4	38,4	6,3	8,4	-2,2
Західні ЗМІ	20,4	24,2	27,8	4,6	22,9	-12,2
Національний банк України	24,0	36,4	25,0	3,0	11,5	-32,4
Комерційні банки	31,1	39,2	16,5	2,0	11,2	-51,8
Профспілки	25,5	24,4	22,9	3,8	23,4	-23,2
Політичні партії	32,3	39,0	14,8	3,1	10,7	-53,4
Громадські організації	12,7	20,3	46,0	7,2	13,8	20,2
Церква	10,4	13,7	43,1	20,8	12,0	39,8
Добровольчі батальйони	15,5	17,3	38,3	16,3	12,7	21,8
Волонтерські організації	8,8	15,5	45,0	20,1	10,5	40,8

Джерело: за даними [6]

Типи публічних консультацій, які застосовуються в Україні, наведені на рис. 1. (на основі [14]).

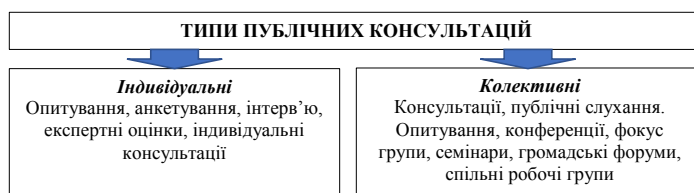


Рис. 1. Типи публічних консультацій

Електронна комунікація з громадськістю полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій з метою посилення демократичних процесів в умовах існування представницької демократії. Впровадження електронних технологій у сфері публічного управління і розширення інформаційного простору дозволить державним органам надавати більш якісні послуги, провести децентралізацію, одночасно зміцнюючи горизонтальні зв'язки між ланками системи управління, посилюючи зворотній зв'язок між представниками органів влади та громадянами. За цих умов розвиваються різні форми електронних комунікацій з громадськістю з використанням веб-сайтів, соціальних мереж. Метою такої комунікації є не лише інформування, але проведення консультацій з актуальних суспільних питань. У розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства» від 15 травня 2013 року № 386, визначено одним із пріоритетних напрямів державної політики – електронна комунікація [15]. Загалом основною функцією електронних консультацій є інформування уряду й окремих державних інституцій щодо думок громадян та організованого громадянського суспільства про конкретні питання або пропозиції стратегічних напрямів діяльності, а також щодо дій або рішень, яким вони надають перевагу чи які пропонують.

За даними Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади України, найбільшу кількість заходів у межах консультацій з громадськістю провели із застосуванням таких інструментів комунікації, як е-консультації (35%), зустрічі з громадськістю (26%), «круглі столи» (17%) (рис. 2). Публічні консультації, зокрема й у електронному форматі, дозволяють посилити рівень довіри громадян до владних інститутів, налагодити ефективний діалог між владою та громадськістю, підвищити ступінь прозорості, прогнозованості, обґрунтованості та якості рішень, які ухвалюються органами державної влади та місцевого самоврядування, розширити доступ громадян до інформації про діяльність цих органів, забезпечити більш ефективне використання публічних фінансів, усунути ряд корупційних ризиків при прийнятті нормативно-правових актів [14].

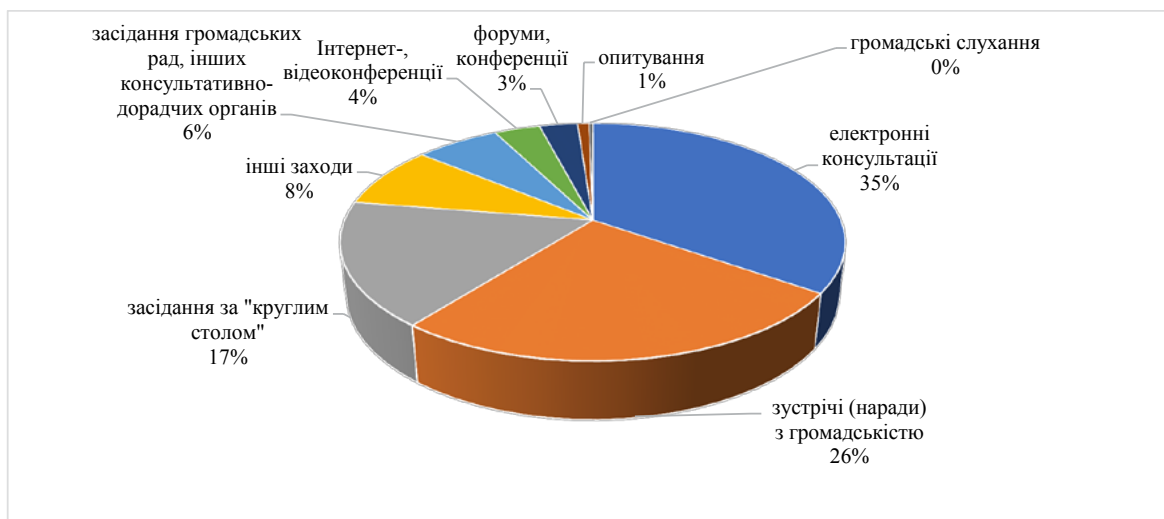


Рис. 2. Структура проведених публічних консультацій органами виконавчої влади України, 2021 р. (%)

В Україні публічні консультації з громадськістю практично жодним чином не врегульовані на рівні законодавства. У рамках міжнародних і регіональних форумів було розроблено низку методичних документів та рекомендацій, де детально описані механізми поліпшення участі громадян у державних справах і забезпечення якомога більшої відкритості та інклюзивності процесу консультацій. При цьому місцеві ради самостійно визначають порядок і конкретні формати проведення консультацій шляхом їх закріплення у статуті та інших нормативно-правових актах [10].

У межах швейцарсько-української програми EGAP розроблена «Єдина платформа місцевої електронної політичній інститути та процеси демократії», куди увійшли уже сервіси «Місцеві електронні петиції», «Громадський бюджет», «Відкрите місто», а також «Електронні консультації з громадськістю». Саме останній інструмент дає органам місцевого самоврядування можливість залучати пропозиції мешканців з питань розвитку міст і громад, організувати обговорення проектів документів перед їх розглядом та схваленням, проводити місцеве опитування в різних формах задля вивчення думки активної частини жителів.

Однією з характерних рис використання електронних консультацій в Україні на місцевому рівні є розпорощеність відповідних сервісів на різних електронних платформах – здебільшого це веб-сайти установ, що ініціюють проблемне питання або документ для публічного обговорення.

У міжнародній аналітиці є чимало рекомендацій з приводу методики ефективного проведення консультацій (процесу ініціювання, планування, анонсування, проведення е-консультацій і підбиття підсумків), тому головним завданням уряду в даному напрямку є розвиток культури демократії участі, яка спирається на адекватне застосування інструментів ефективного врядування, узгодження та імплементацію європейського досвіду до планування, проведення та моніторингу результатів публічних консультацій.

З метою реалізації ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівні необхідним є: удосконалення інформаційного забезпечення стратегічних напрямів розвитку держави; розвиток електронного урядування; використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій під час надання публічних послуг громадянам і організаціям у різних сферах діяльності; подолання технічних та соціальних складових комплексної проблеми «цифрової нерівності»; використання технологій «електронної демократії», розширення комунікативних каналів органів публічного управління за рахунок використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій; більш повне використання комунікативного потенціалу офіційних веб-сайтів; створення комплексних комунікативних платформ, інтерактивних сервісів органів публічного управління з метою забезпечення реальної відкритості та прозорості їх діяльності, для розширення участі громадян у вирішенні суспільно значущих справ на державному, регіональному рівнях, впровадження європейського досвіду планування, проведення, моніторингу результатів публічних консультацій, кращих практик українських міст і підтримки регіональних ініціатив.

Варто також визначити основні тренди європейських країн (країн Європейського Союзу), щодо залучення громадян до процесу державного управління на різних рівнях управління. Консультації з громадськістю є одним з найбільш поширених інструментів місцевої демократії, оскільки дозволяють побудувати різнобічний і продуктивний діалог між владою і суспільством безпосередньо.

У процесі прийняття рішень місцевого значення, проведення обов'язкових консультацій з громадянами передбачено законодавством більшості країн. У багатьох країнах Західної Європи законотворча робота щодо проведення консультацій з громадянами розпочалася ще понад 30-ти років тому, як результат історичного розвитку і трансформацій. Основні його відмінності в кожній країні залежать від конкретизації норм встановлення процедур і сфери (питань), які підлягають обов'язковим консультаціям [8].

Повідомлення Комісії ЄС «У напрямі зміцнення культури консультацій та діалогу. Загальні принципи і мінімальні стандарти консультацій Комісії із заінтересованими сторонами» (2002) врегулювало стандарти консультаційних процедур: чіткий зміст консультацій; залучення конкретних груп інтересів до процесу консультацій; розповсюдження інформації щодо консультацій; часові рамки для участі, підтвердження (репрезентативність) та зворотний зв'язок. Стандартами встановлюється низка завдань для органів державної влади щодо забезпечення прозорості та широкого доступу до інформації про консультації, зокрема державам рекомендовано надати роз'яснення стосовно того, як уряд працюватиме з пропозиціями заінтересованих сторін, як надаватиметься зворотний зв'язок [8]. У 2009 році на Конференції міжнародних неурядових організацій Ради Європи прийнятий відповідний Кодекс участі громадськості – зручний структурований і прагматичний інструмент, який пропонує учасникам демократичних процесів правила, що впливають з конкретного практичного досвіду діалогу і співпраці між суспільством та органами державної влади [8].

В Європейському Союзі мета проведення консультацій полягає в тому, щоб зібрати коментарі або пропозиції зацікавлених сторін. Процес консультацій, організований Європейською Комісією, повинен бути прозорим для тих, хто залучений до нього та для суспільства загалом. Відкритість і підзвітність – важливі принципи для діяльності організацій, які прагнуть брати участь у процесі вироблення політики ефективного врядування [16].

У західноєвропейських країнах досить рідко зустрічаються спеціальні центральні державні органи, департаменти або агентства, на які покладені функції сприяння взаємодії суспільства з урядом у процесі прийняття рішень. Ця ситуація зумовлена довготривалою та добре усталеною традицією способу організації громадянського суспільства та співпраці уряду із зацікавленими сторонами. Відповідно відсутня особлива потреба у централізованому координуванні відносин уряду з суспільством [17].

Виходячи з наявних проблем розвитку електронного урядування та цифрового розвитку країни (екосистемні, інституційні, інфраструктурні, у сфері електронного уряду та урядування) посилення комунікаційної складової системи публічного управління має відбуватися через удосконалення механізмів електронного урядування

в Україні у сфері телекомунікаційних мереж, інфраструктури електронної комерції та онлайн-взаємодії суб'єктів бізнесу, цифрових навичок, електронного документообігу (модернізація інфраструктурного оснащення; цифрові освітні ресурси, єдині критерії оцінки якості електронних документів, розмежування доступу до інформації різноманітними засобами захисту), розвитку е-медицини (єдиний медичний інформаційний простір, національна дорожня карта, реалізація е-проектів) [19].

Забезпечення вільного доступу до інформаційних ресурсів через розвиток телекомунікаційних систем і мереж (особливо в малих містах і селах), підвищення рівня комп'ютерної грамотності серед населення, впровадження різного роду заохочень та проведення загальних просвітницьких кампаній з метою поступового ознайомлення громадян з інформаційно-комунікаційними технологіями надасть можливість кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному і особистому розвитку та підвищуючи якість життя [18, 20].

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Публічні консультації є невід'ємною частиною повноцінного процесу реалізації ефективного врядування в Україні та побудови демократичного суспільства в умовах євроінтеграції та цифровізації. Європейський досвід застосування такого інструменту комунікації для реалізації механізмів ефективного врядування, як публічні консультації на регіональному рівні показав, що він дозволяє реалізовувати наступні завдання влади: інформування громадськості про наміри та діяльність органів влади щодо регіонального розвитку; забезпечення доступу до узагальнених і проаналізованих експертами інструментів та практик регіонального розвитку, статистичних і картографічних даних, тощо; створення умов для впливу громадськості на регіональну політику; формування можливостей якісного обміну ідеями щодо регіонального розвитку; розвиток комунікацій між зацікавленими сторонами у процесі формування регіональної політики.

Досвід країн Європи у процесі забезпечення ефективного врядування показує, що різні інструменти комунікації та взаємодії на регіональному рівні є одним з найбільш нагальних та одним з найскладніших завдань через збільшення потоків інформації та зростання необхідності підвищення ефективності механізмів державного управління в глобальних умовах. Формування сприятливого інформаційного середовища, можливість здійснення масштабного діалогу владних і цивільних структур через ефективні комунікації, формуючи сприятливий імідж влади, моніторинг соціальних процесів з використанням механізму зворотного зв'язку – є механізмами забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Жовнірчик Я.Ф., Мряченко О.Л. Теоретичні засади забезпечення розвитку регіонів сучасної України в умовах глобальних викликів і загроз. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. Вип. 17. С. 718–745.
2. Івашова Л. М., Івашов М.Ф. Особливості використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для запобігання та протидії корупції в системі публічного управління. *Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору: колективна монографія*. 2021. Львів-Торунь: Ліга -Прес, 2021 С. 29–54.
3. Лопушинський І.П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: <http://www.srbss-nbuiv.ua/> (дата звернення 25.03.2023).
4. Орлова Н., Мохова Ю. Європейські орієнтири цифрових трансформацій у електронному урядуванні. *Наукові перспективи*. 2021. №7 (13). С. 97–106.
5. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Харків: ВД «Право», 2020. 262 с.
6. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
7. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с
8. Пеліванова Н. І. Правове регулювання публічних консультацій: міжнародні стандарти та завдання для України. *STRATEGIC PRIORITIES*. 2019. № 1(49). С. 73–79.
9. Пісоцький В. Комунікативна активність територіальної громади в процесі здійснення місцевого самоврядування в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 4 (19). С. 240–251.
10. Чальцева О. М., Швець К. А. Досвід впровадження публічних е-консультацій у європейських країнах. *Політичне життя*. 2021. С. 62–68.
11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (дата звернення 25.03.2023).
12. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 7 вересня 2021 року № 487/2021. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення 25.03.2023).

13. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. №996. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення 25.03.2023).

14. Лобойко С., Гречко О., Медведенко О., Томкова Й., Смельянова А., Літвінова К. Е-консультації, як елемент публічних консультацій: практичне дослідження. URL: <http://surl.li/dicwh> (дата звернення 25.03.2023).

15. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 року № 386-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення 25.03.2023).

16. Європейський досвід проведення консультацій та ведення соціального діалогу. Національна тристороння соціально-економічна рада. URL: <http://www.nts.gov.ua/inform-buletyn/35> (дата звернення 25.03.2023).

17. До прозорості через публічні консультації та комунікацію. Урядовий кур'єр. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/do-prozorosti-cherez-publichni-konsultaciyi-ta-kom/> (дата звернення 25.03.2023).

18. Liudmyla Antonova, Dmytro Havrychenko, Roman Primush, Vitalii Kropyvnytskyi, Violeta Tohobytska. Modern Aspects of SMART-Management of the Region in the Context of the Development of Public Administration. *IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. №5, pp. 469–474.

19. Антонова Л., Мохова Ю. Удосконалення механізмів електронного урядування в Україні в умовах цифрових перетворень. *Публічне управління та регіональний розвиток*. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2022. №15. С. 10–29. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01>

20. Антонова Л. В., Антонов А.В. Електронне урядування як сервісно-орієнтований інструмент державного управління соціальною сферою. *Публічне управління та регіональний розвиток*. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. Вип. 7 С. 37–56. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.02>

References:

1. Zhovnirchuk, Ya.F., & Mriachenko, O.L. (2022). Teoretychni zasady zabezpechennia rozvytku rehioniv suchasnoi Ukrainy v umovakh hlobal'nykh vyklykiv i zahroz [Theoretical principles of ensuring the development of the regions of modern Ukraine in the conditions of global challenges and threats]. *Publichne upravlinnia ta rehional'ny rozvytok – Public administration and regional development*, 17, 718–745 [in Ukrainian].

2. Ivashova L.M., Ivashov M.F. (2021) Osoblyvosti vykorystannya suchasnykh informatsiyno-komunikatsiynykh tekhnolohiy dlya zapobihannya ta protydyi koruptsiyi v systemi publichnoho upravlinnya [Peculiarities of using modern information and communication technologies to prevent and counter corruption in the public administration system] *Modernizatsiya publichnoho upravlinnya v umovakh hlobal'nykh zmin svitovoho prostoru: kolektivna monohrafiya* [Modernization of public administration in conditions of global changes in the world space: collective monograph]. Liga-Press. Lviv–Torun: 2021 P. 29–54. [in Ukrainian].

3. Lopushyn'skyj, I.P. (2018). «Tsyfrovizatsiia» iak osnova derzhavnoho upravlinnia na shliakhu transformatsii ta reformuvannya ukraïns'koho suspil'stva [“Digitalization” as the basis of public administration on the path of transformation and reform of Ukrainian society]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannya – Theory and practice of state administration and local self-government*, 2. Retrieved from: <http://www.srbss-nbu.gov.ua/> [in Ukrainian].

4. Orlova, N., & Mokhova, Yu. (2021). Yevropejs'ki oriientyry tsyfrovyykh transformatsij u elektronnomu uriaduvanni [European guidelines for digital transformations in electronic governance]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, №7 (13), 97-106 [in Ukrainian].

5. Orlova, N.S. (Ed.) (2020). *Determinants of the development of public administration in Ukraine*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].

6. Kompantseva, L., Zaruba, O., Cherevatyj, S., & Akul'shyn, O. (2022). *Strategic communications for security and state institutions: a practical guide*. Davlikanova, O., & Kompantseva L. (Ed.). Kyiv: TOV «VISTKA» [in Ukrainian].

7. Dreshpak, V. M. (2015). *Communications in public administration: teaching. manual*. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].

8. Pelivanova, N. I. (2019). Pravove rehuliuвання publichnykh konsul'tatsiy: mizhnarodni standarty ta zavdannia dlia Ukraïny [Legal regulation of public consultations: international standards and tasks for Ukraine]. *STRATEGIC PRIORITIES*, 1(49), 73–79 [in Ukrainian].

9. Pisots'kyj, V. (2013). Komunikatyvna aktyvnist' terytorial'noi hromady v protsesi zdijsnennia mistsevoho samovriaduvannya v Ukraïni [Communicative activity of the territorial community in the process of implementing local self-government in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannya – State administration and local self-government*, 4 (19), 240–251 [in Ukrainian].

10. Chal'tseva, O. M., & Shvets', K. A. (2021). Dosvid vprovadzhennia publichnykh e-konsul'tatsiy u ievropejs'kykh kraïnakh [Experience of implementing public e-consultations in European countries]. *Politychne zhyttia – Political life*, 62–68 [in Ukrainian].

11. Decree of the President of Ukraine on the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated December 29, 2016 “On the Information Security Doctrine of Ukraine” № 47/2017 (2017, February 25). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> [in Ukrainian].

12. Decree of the President of Ukraine on the National Strategy for Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2021-2026 №487/2021 (2021, September 7). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> [in Ukrainian].

13. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on ensuring public participation in the formation and implementation of state policy №996 (2010, November 3). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

14. Lobjko, S., Hrechko, O., & Medvedenko, O., et al. (2019). E-konsul'tatsii, iak element publichnykh konsul'tatsij: praktychne doslidzhennia. Retrieved from: <http://surl.li/dicwh> [in Ukrainian].

15. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the Information Society Development Strategy № 386 (2013, May 15). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

16. Yevropejs'kyj dosvid provedennia konsul'tatsij ta vedennia sotsial'noho dialohu [European experience of consultations and social dialogue]. Retrieved from: <http://www.ntser.gov.ua/inform-buleten/35> [in Ukrainian].

17. Do prozorosti cherez publichni konsul'tatsii ta komunikatsiiu [Towards transparency through public consultation and communication]. Retrieved from: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/do-prozorosti-cherez-publichni-konsultaciyi-ta-kom/> [in Ukrainian].

18. Liudmyla Antonova, Dmytro Havrychenko, Roman Primush, Vitalii Kropyvnytskyi, Violeta Tohobytska (2022). Modern Aspects of SMART-Management of the Region in the Context of the Development of Public Administration. *IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security*, 22 (5). pp. 469–474. [in English].

19. Antonova L., Mokhova Yu. (2022). Udoskonalennia mekhanizmv elektronnoho uriaduvannia v Ukraini v umovakh tsyfrovoykh peretvoren. [Improving the mechanisms of electronic ordering in Ukraine in the minds of digital transformation] *Public administration and regional development*. Mykolaiv : View of ChNU im. Petra Mogila. 2022. No. 15. pp. 10–29. Retrieved from : <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01> [in Ukrainian].

20. Antonova L.V., Antonov A.V. (2020). Elektrone uriaduvannia yak servisno-orientovanyi instrument derzhavnoho upravlinnia sotsialnoiu sferoiu [Electronic ordering as a service-orientation tool of state management of the social sphere] *Public management and regional development*. Mykolaiv: View of ChNU im. Petra Mogili, No. 7 pp. 37–56. Retrieved from URL: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.02> [in Ukrainian].