



УДК 351:001.5

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-403-412](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-403-412)

**Єрмоленко Оксана Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, проспект Науки, 9-А, м. Харків, 61166, тел.: (057) 702-0204, <https://orcid.org/0000-0002-3599-9016>

**Осьмірко Інна Володимирівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, фінансів і обліку, Харківський національний педагогічний університет ім. Г.С. Сковороди, вулиця Алчевських, 29, м. Харків, 61002, тел.: (0572) 681-434, <https://orcid.org/0000-0002-7967-8230>

**Лозинська Тамара Миколаївна** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, вул. Сковороди, 1/3, 36003, моб. тел. (095) 059-44-39, <https://orcid.org/0000-0003-2858-9374>

## **ПИТАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ВІДНОСИН В АДМІНІСТРАТИВНИХ СИСТЕМАХ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Анотація.** У статті зроблено аналіз комунікаційних відносин в адміністративній сфері України та досліджено шляхи підвищення їх ефективності в умовах воєнного стану. Авторами надано приклади застосування усталених та сучасних засобів комунікації, які вирішують проблему комунікаційної взаємодії в адміністративній системі шляхом забезпечення безперервності зв'язку. У дослідженні наведені перспективні та ефективні напрями комунікації, засновані на впровадженні цифрових технологій та сервісів, які можуть бути цінними інструментами для електронного урядування. На сьогоднішній день електронне урядування та діджиталізація відіграють значну роль у розвитку всіх сфер життя населення. Зазначено, що швидкість обміну інформацією впливає на прийняття урядових рішень, обізнаність громадськості та якість життя. Обмін інформацією між учасниками комунікативних відносин можна покращити шляхом створення ефективних систем зворотного зв'язку, координації інформаційних потоків, впровадження заходів контролю для формування різних гілок інформаційної взаємодії, запровадження систем збору пропозицій, підготовки інформаційних



матеріалів та застосування новітніх інформаційних технологій йдеться у статті. Автор зосереджує увагу на зворотному зв'язку як формі комунікації та встановлює, що двосторонній обмін інформацією в державному управлінні, хоча й повільніший, ніж односторонній, є більш ефективним для зниження соціальної напруги та підвищення впевненості в правильності інтерпретації повідомлень. Підкреслюється, що за відповідно до правильного використання медіа-каналів комунікація може бути цінним інструментом для заспокоєння кризових явищ, а моделі комунікації з місцевим населенням через соціальні мережі дають змогу розширити можливості для взаємодії в адміністративній сфері. Автори підкреслюють, що використання сучасних комунікаційних інструментів значною мірою залежить від доступності мережі Інтернету та інших ресурсів.

**Ключові слова:** територіальна громада, публічне управління, комунікаційна політика, комунікаційний процес, суспільство, потенціал, взаємодія, цифрове урядування.

**Yermolenko Oksana Oleksandrivna** PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public Administration and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9-A Nauky Ave., 9-A, Kharkiv, 61166, tel.: (057) 702-0204, <https://orcid.org/0000-0002-3599-9016>

**Osmirko Inna Volodymyrivna** PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Finance and Accounting, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, 29 Alchevskykh St., Kharkiv, 61002, tel.: (0572) 681 434, <https://orcid.org/0000-0002-7967-8230>

**Lozynska Tamara Mykolaivna**, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Management and Administration, Poltava State Agrarian University, Poltava, Skovorody St., 1/3, <https://orcid.org/0000-0003-2858-9374>, tel.: (095) 059-44-39, <https://orcid.org/0000-0003-2858-9374>

## THE ISSUE OF COMMUNICATION RELATIONS IN ADMINISTRATIVE SYSTEMS: CURRENT STATE AND PROSPECTS

**Abstract.** The article analyzes communication relations in the administrative sphere of Ukraine and explores ways of increasing their efficiency in the conditions of martial law. The authors provided examples of the use of established and modern means of communication, which solve the problem of communication interaction in the administrative system by ensuring the continuity of communication. The



research shows promising and effective directions of communication based on the implementation of digital technologies and services, which can be valuable tools for e-government. Today, e-government and digitalization play a significant role in the development of all spheres of the population's life. It is noted that the speed of information exchange affects government decision-making, public awareness and quality of life. Information exchange between participants in communicative relations can be improved by creating effective feedback systems, coordinating information flows, implementing control measures to form various branches of information interaction, introducing systems for collecting proposals, preparing informational materials, and using the latest information technologies, the article says. The author focuses on feedback as a form of communication and establishes that two-way exchange of information in public administration, although slower than one-way, is more effective in reducing social tension and increasing confidence in the correct interpretation of messages. It is emphasized that, according to the correct use of media channels, communication can be a valuable tool for calming crisis phenomena, and models of communication with the local population through social networks make it possible to expand opportunities for interaction in the administrative sphere. The authors emphasize that the use of modern communication tools largely depends on the availability of the Internet and other resources.

**Keywords:** territorial community, public administration, communication policy, communication process, society, potential, interaction, digital governance.

**Постановка проблеми.** Питання комунікаційних відносин в адміністративних системах дуже активно досліджується в останні роки. Сьогодні науковці вказують на важливість пошуку шляхів підвищення ефективності такої комунікації, оскільки комунікація набуває особливого значення під час криз, а її роль у воєнний час важко переоцінити. Водночас практичним аспектом налагодження ефективних комунікаційних процесів є необхідність адаптації до поточної ситуації та налагодження зворотного зв'язку. У цьому випадку соціальні медіа є важливим каналом комунікації, за допомогою якого можуть бути встановлені відповідні зв'язки між окремими особами та між організаціями. Наразі 3,5 мільярда людей користуються соціальними мережами, і кількість нових користувачів зростає на мільйон щодня. Жодна комунікаційна стратегія не буде повною без соціальних мереж. Неefективні комунікаційні процеси можуть спровокувати подальші кризи. Тому в час, коли саме існування держави знаходиться під загрозою, необхідно мобілізувати всі зусилля для забезпечення ефективної комунікації в адміністративній системі.

Ефективна комунікація між урядом та громадянським суспільством є назвичайно важливим проявом демократичного розвитку країни. Завдяки





комунікації відбувається зворотній зв'язок, коли уряд краще інформує громадян про свою діяльність та дізнається про оцінку цієї діяльності активною частиною населення.

Незаперечним стає факт того, що в Україні наразі утворюється динамічне суспільство, в якому комунікація посідає важливе місце як ключовий елемент суспільного життя. Як наслідок, комунікація відіграє все більш важливу роль у процесі державотворення та в діалозі між державними інституціями та громадянським суспільством. Без комунікації неможлива належна організація державного управління, як форми взаємодії між різними акторами та суб'єктами управління, а також стратегічної комунікації, яка наразі є одним із найефективніших засобів просування міжнародних акторів своїх інтересів. І хоча в науковій думці все ще існують значні розбіжності щодо її трактування, практика використання стратегічної комунікації набирає обертів дуже швидкими темпами.

**Мета статті** – дослідити проблеми комунікаційної взаємодії в адміністративній системі та сформулювати перспективні напрями розвитку комунікаційних процесів у кризових ситуаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Природа комунікації цікавить вітчизняних та зарубіжних науковців. Низка моделей та механізмів комунікації в державному управлінні була розроблена Н. Драгомирецькою, К. Кандагурою та А. Букачі, які працювали над дослідженням комунікативної діяльності в державних установах [1]. Заслуговує на увагу трактування комунікативної функції В. Бебика, окремим аспектам комунікації в державному управлінні присвячено праці В. Гошовської [2]. Інші автори успішно досліджують особливості сучасних комунікативних процесів.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність державного управління на національному, регіональному та місцевому рівнях залежить від низки факторів. Ключовими з них є ефективність управлінських практик, адекватність адміністративних структур та ефективність комунікаційних систем. При цьому всі адміністративні процеси пронизані інформаційно-комунікаційними зв'язками, які впливають на ефективність системи в цілому. Комунікаційна діяльність допомагає вирішити низку завдань, які дають змогу адміністративним суб'єктам (органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування) повноцінно реалізовувати свої управлінські функції та повноваження.

Базовою передумовою розуміння комунікації є те, що державне управління - це діяльність, спеціально побудована як спеціалізована діяльність з соціального управління. Тому комунікаційна діяльність має специфічні характеристики і повинна бути спрямована на побудову міцних суспільних відносин [1]. Основою для формування таких відносин мають стати



налагоджені комунікаційні зв'язки, які дають можливість громадянам впливати на процеси та способи вирішення нагальних проблем, дають можливість швидко та ефективно приймати важливі рішення та реалізовувати їх у всіх сферах свого життя .

Обмін інформацією між учасниками комунікативних відносин можна покращити шляхом налагодження ефективної системи зворотного зв'язку, координації інформаційних потоків, здійснення управлінських дій щодо формування різних гілок інформаційного обміну, розробки системи збору пропозицій, підготовки інформаційних матеріалів та використання новітніх інформаційних технологій.

Зворотний зв'язок – це форма комунікації, при якій одержувач повідомлення інформує відправника про те, як було отримано адресоване йому повідомлення, що дозволяє значно підвищити ефективність інформаційного обміну. Слід зазначити, що двосторонній обмін інформацією, порівняно з одностороннім, в державному управлінні відбувається повільніше, але є більш ефективним у зниженні соціальної напруги та підвищенні впевненості в правильній інтерпретації повідомлень.

Відповідно до такого зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління як учасником комунікативного процесу слід вважати координаційним управлінням [2]. Даний метод має значний потенціал для демократизації процесу ділового спілкування у сфері публічного управління. Водночас, відсутність зворотного зв'язку свідчить про те, що система управління не відповідає європейським стандартам і загальним вимогам українців.

Зазначимо, що зворотний зв'язок забезпечується за допомогою електронних засобів комунікації, які мають безпрецедентний розвиток та зростаюче значення, що свідчить про безперервний розвиток інноваційних технологій. Соціальні мережі також стали невід'ємною частиною комунікаційного менеджменту. Зараз вони активно використовуються в державному управлінні.

Інформаційно насичений сучасний світ вимагає поглибленого аналізу такого явища як соціальні медіа – неодмінної ознаки сучасності. Саме тому в останні роки ми спостерігаємо вибух наукового інтелекту завдяки глобальному аналізу соціальних мереж. Вони стають одними із найголовніших знарядь спілкування в сучасному світі. Можливості означеного інструменту вирізняються передусім тим, що соціальні мережі є не тільки сучасною формою масової комунікації чи формою пошуку й вибірки контенту – це нова форма ЗМІ та публічного спілкування, головною рисою якої є інтерактивність. Дієвість застосовування соціальних мереж і можливість подальшого розвитку означеної форми масової комунікації засвідчується її енергійним поєднанням у суцільну систему політичних комунікацій (соціальними мережами



користуються органи влади, політичні партії, масові організації, громадські активісти).

Соціальні мережі в інформаційному суспільстві стають важливим знаряддям, яке масово застосовують державні установи, партії, політичні лідери та представники громадянського суспільства для задоволення своїх інтересів. Сьогодні соціальні мережі проникли практично на всі етапи і аспекти політичної комунікації, включаючи: передвиборчу кампанію, управління державою, вирішення соціально-економічних проблем, через використання соціальних мереж мобілізують і координують політичну діяльність мас, організовують і проводять протести, мітинги, демонстрації, формуючи громадську думку та стаючи місцем громадянського обговорення.

Соціальні медіа створили можливість переміщення від односторонньої комунікації (надання інформації громадськості) до двосторонньої комунікації, включаючи коментування, залучення фоловерів спільноти до діалогу та визнання їхніх відгуків. Гарна можливість прямо відповідати на запитання та коментарі громадськості, допомагає ухилитись від непорозумінь і неправдивої інформації. Отже, чим більш організованою буде ваша присутність у соціальних мережах, тим кращим буде ваш зв'язок із громадськістю. Сьогодні, можливо, немає більш дієвого каналу для виконання комунікаційної стратегії, аніж сучасні соціальні мережі.

Велике охоплення цільових користувачів є однією з найважливіших прерогатив соціальних мереж, адже вони створюють прямий канал комунікації з населенням, дякуючи якому можна не тільки мати більше контролю над подачею фактів та аргументів, але й про себе – можна охопити свою цільову аудиторію більш ефективно, комплексно та енергійніше.

Окрім ведення веб-сайтів, адміністрації та представницькі органи інформують громадськість через низку комунікаційних платформ, мають власні канали та спілкуються з громадськістю на щоденній основі. Використання соціальних мереж на думку авторів є актуальним та мають велику перевагу. Вони можуть дозволити стрімко поширювати матеріали, здійснювати діалог зі спілками та населенням, здійснювати реагування на проблемні питання та легко їх вирішувати. Одночасно, соціальні медіа є способом діалогу. Тож, на відміну від звичних медіа, вони не тільки популяризують інформацію, а й дозволяють здійснювати обмін повідомленнями та отримувати зворотній зв'язок. Всі ці чинники роблять соціальні медіа дієвим інструментом спілкування, а найбільше в кризових ситуаціях. Найважливішими перевагами соціальних медіа (каналу прямої комунікації з громадськістю) стають:

- 1) можливість контролювати подачу фактів і аргументів;
- 2) краще, повніше і швидше охопити цільову аудиторію [6].





Оцінюючи розвиток соціальних мереж та статистику кількості інтернет-користувачів за останні роки, можна з упевненістю сказати, що обидві форми комунікації мають стійку тенденцію до зростання, при загальній тенденції скорочення населення через природні фактори до 2021 та 2022 років, особливо у 2022 році - повномасштабне вторгнення та окупація території. Тому внутрішня міграція та виїзд цивільного населення за межі країни зростатимуть. Тим не менш, серед українців, що залишилися, зростає використання цифрових пристроїв та соціальних мереж як основного засобу комунікації [8].

Агресія сусідніх країн є тригером для пошуку громадянами інформації. Так, майже 77% громадян отримують новини з соціальних мереж, далі йде телебачення (близько 67%) та інтернет (трохи більше 61%) [9]. При цьому більшість людей мають активні акаунти в різних соціальних мережах: 66% в Telegram, 61% в YouTube і 58% в Facebook [9].

З початком повномасштабних військових дій в Україні виникла потреба в інформаційній підтримці, серед іншого, для забезпечення донесення до українського суспільства достовірної інформації. Сьогодні зрозуміло: «Соціальні мережі відіграють значну роль у кризовій комунікації. По-перше, вони відкривають широкі комунікаційні можливості, а по-друге – приховують серйозні ризики і небезпеки, що можуть бути створені кризовими ситуаціями» [4].

Незначне непорозуміння може призвести до повномасштабної кризи. Однак за умови правильного використання медіа-каналів комунікація може бути важливим інструментом для нівелювання кризових ситуацій. Щоб уникнути фейків і паніки, в кожній області були створені телеграм-канали обласних адміністрацій. Кабінет Міністрів України опублікував список з посиланнями [5].

Напруженість у міждержавних відносинах та особливості суспільних трансформацій як на міжнародному рівні, так і всередині України зумовили необхідність підвищення ролі стратегічних комунікацій в адміністративній системі. Як свідчить аудит комунікаційних ресурсів міністерств та відомств, вищезазначені проблеми наразі набувають в Україні все більшої гостроти. Загальна функція стратегічної комунікації відсутня, а більшість функціональних обов'язків фахівців зводяться до тактичних дій. Відсутнє прогнозування та стратегічне планування на основі суспільного запиту. Внутрішня комунікація та співпраця між відомствами відсутня або не налагоджена, а деякі міністерства не намагаються налагодити комунікацію та співпрацю з іншими міністерствами.

Комунікаційними цілями цієї Стратегії є:

сформувані стійку проєвропейську більшість в українському суспільстві та сприяти розумінню державної політики у сфері європейської інтеграції як процесу реформ всередині України, що впливає на життя всіх українців;



підвищити обізнаність громадськості про можливості та перспективи, які відкриває Угода про асоціацію та інші інструменти у сфері взаємного співробітництва;

підвищення обізнаності громадськості щодо європейських цінностей та стандартів у сфері верховенства права, поваги до прав людини та основоположних свобод, забезпечення гендерної рівності та подолання дискримінації в усіх її формах і проявах;

проти дія дезінформації, спрямованій на дискредитацію відносин України з ЄС та майбутнього членства України в ЄС. [8].

Зазначимо, що стратегічний підхід до розвитку комунікаційних систем, безсумнівно, свідчить про увагу органів державної влади до вдосконалення адміністративної системи, розширення можливостей для участі громадськості, підвищення якості розвитку та прозорості комунікаційного процесу.

Отже, сутність стратегічної комунікації полягає в об'єднанні, координації, активізації та використанні ресурсів і компетенцій державного управління, маркетингу, журналістики, соціології, психології, бізнесу та реклами з урахуванням їхньої специфіки та основних складових. А це передбачає наявність великої кількості суб'єктів стратегічної комунікації, різноспрямовані зв'язки яких утворюють систему.

Прозорість і відкритість органів державного управління є важливими елементами демократизації адміністративної системи. Ефективна комунікація є елементом структури управління демократичної держави в модернізації державних інститутів, сприяючи тим самим зміцненню важливих напрямів діяльності форми правління [5]. Налагодження механізмів комунікації, в умовах воєнного стану, сприяє монолітизації суспільства та вирішує багато стратегічних і тактичних завдань.

Обмін інформацією та розуміння її важливості для учасників комунікаційного процесу значно сприяє розвитку комунікаційної взаємодії. Завдяки використанню мобільних додатків місцеві жителі були поінформовані про актуальні новини, статистичні дані, важливу інформацію щодо підключення до водо-, електро- та газопостачання та інші корисні теми. Така модель комунікації з місцевими жителями через соціальні мережі значно розширила можливості взаємодії в адміністративній сфері, ще більше підвищивши популярність офіційних повідомлень і водночас розширивши їхню читацьку аудиторію [6].

Однак вразливість цієї форми комунікації полягає в тому, що месенджер працює тільки за умови підключення до інтернету. Водночас налагодження неналежної комунікації в соціальних мережах може призвести до загрозливих ситуацій, втрати довіри до певних посадових осіб та падіння авторитету державних інституцій загалом.





Особлива роль соціальних мереж у комунікації, по-перше, відкриває широкий спектр комунікаційних можливостей, а по-друге – приховує ризики та небезпеки, які можуть створити кризові ситуації. Неточні повідомлення і, як наслідок, неправильна інтерпретація контенту, обмеження потоку інформації, неадекватна адаптація громади та користувачів соціальних мереж до інформаційного простору або неправильна тональність спілкування можуть викликати серйозні занепокоєння в суспільстві [8].

Загалом, стратегічна комунікаційна політика держави має бути направлена на вдосконалення обізнаності громадськості, щодо діяльності органів державної влади, особливо в критичні моменти, коли ставиться під сумнів сенс їхнього існування.

**Висновки.** Таким чином, забезпечення належного рівня державних послуг практично неможливе без зворотного зв'язку з громадянами та соціальних мереж. Це пов'язано з тим, що двосторонній зв'язок дозволяє налагодити адміністративні відносини та соціальний діалог між адміністративними органами та громадянами (споживачами послуг). У довгостроковій перспективі 20% користувачів Інтернету та 26% користувачів соціальних мереж ще не скористалися наявними можливостями цифрової комунікації. Тому успішне використання соціальних медіа може розширити комунікаційні зв'язки в секторі державного управління, дозволивши вивести відносини між суспільством і владою на новий рівень і стати цінним інструментом цифрового врядування в кризові часи.

Успішний розвиток комунікаційної складової системи управління потребує рівномірного та одночасного розвитку всіх її компонентів. Розвиток інформаційної складової, що базується на знаннях, утворення інституційної основи, розроблення стратегічних інституцій, які не лише вирішують нагальні проблеми, а й підтримують сталий розвиток суспільства, орієнтований на майбутнє, формування цифрових ресурсів в частині комунікаційної взаємодії, участь громадян у прийнятті надзвичайно важливих державних рішень.

#### **Література:**

1. Гребенюк М. В. Основи стратегічних комунікацій за стандартами НАТО: навч. посіб. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2017. 180 с.
2. Коваленко С. В. Месенджер як альтернативна форма офіційного інформування та оповіщення в громаді. Збірник матеріалів IV Міжнародна науково-практичної конференції «Сучасна парадигма публічного управління» (10–12 листопада 2022 р.). Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2022. С. 958.
3. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
4. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
5. Кушнір О. В. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні. URL: <http://goal-int.org/ponyattya-tasutnist-strategichnixkomunikacii-usuchasnomuukrainskomu-derzhavotvorenni/> (дата звернення 20.04.2024).



6. Робота із соціальними мережами. Посібник з питань використання соціальних мереж, розроблений Департаментом преси і публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/wp-content/uploads/2020/09/Working-with-Social-Media-Compendium-UKRAINIAN-AUGUST2020-FOR-PUBLICATION.pdf> (дата звернення 20.04.2024).

7. Ткачова Н. М., Ключник А. В. Нормативно-правове регулювання громадських слухань як форми взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 22. С. 40-45.

8. Чуприна А. Роль соціальних мереж у кризовій комунікації в умовах війни. URL: <https://blog.liga.net/user/achupryna/article/45924> (дата звернення 20.04.2024).

9. DIGITAL 2023: UKRAINE. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine/> (дата звернення 20.04.2024).

### References:

1. Grebeniuk, M. V. (2017). *Osnovy stratehichnykh komunikatsiy za standartamy NATO [Fundamentals of strategic communications according to NATO]*. Kyiv: NUOU named after Ivan Chernyakhovsky [in Ukrainian].

2. Kovalenko, S. V. (2022). Mesendzher yak al'ternatyvna forma ofitsiynoho informuvannya ta opovishchennya v hromadi [Messenger as an alternative form of official information and notification in the community]. *IV Mizhnar. naukovo-praktychnoi konferentsii «Suchasna paradyhma publichnoho upravlinnia» – Modern paradigm of public management: collection. materials IV International science-practice conference*. (p. 958). Lviv: Ivan Franko National University [in Ukrainian].

3. Dragomiretska, N. M., Kandagur, K. S., & Bukach, A. V. (2017). *Komunikatyvna diyal'nist' v derzhavnomu upravlinni [Communicative activity in public administration]*. Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].

4. Hoshovska, V. A. (2016) *Komunikatsiyi v publichnomu upravlinni: aspekty orhanizatsiynoi kul'tury ta dilovoho spilkuvannya [Communications in public administration: aspects of organizational culture and business communication]*. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].

5. Kushnir, O. V. *Ponyattya ta sutnist' stratehichnykh komunikatsiy u suchasnomu ukrayins'komu derzhavotvorenni [The concept and essence of strategic communications in modern Ukrainian state-building]*. Retrieved from <http://goal-int.org/ponyattya-tasutnist-strategichnixkomunikacii-usuchasnomuukrainskomu-derzhavotvorenni/> [in Ukrainian].

6. Robota iz sotsial'nymy merezhamy. Posibnyk z pytan' vykorystannia sotsial'nykh merezh, rozroblenyj Departamentom presy i publichnoi informatsii Konsul'tatyvnoi misii YeS v Ukraini [Work with social networks. Guide on the use of social networks, developed by the Press and Public Information Department of the EU Consultative Mission in Ukraine]. *euam-ukraine.eu*. Retrieved from <https://www.euam-ukraine.eu/wp-content/uploads/2020/09/Working-with-Social-Media-Compendium-UKRAINIAN-AUGUST2020-FOR-PUBLICATION.pdf> [in Ukrainian].

7. Tkacheva, N. M., & Klyuchnyk, A. V. (2021). Normatyvno-pravove rehulyuvannya hromads'kykh slukhan' yak formy vzayemodiyi orhaniv vlady ta instytutiv hromadyans'koho suspil'stva [Normative and legal regulation of public hearings as a form of interaction between authorities and institutions of civil society]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 22, 40-45 [in Ukrainian].

8. Chupryna, A. *Rol' sotsial'nykh merezh u kryzoviy komunikatsiyi v umovakh viyny [The role of social networks in crisis communication in war conditions]*. Retrieved from <https://blog.liga.net/user/achupryna/article/45924> [in Ukrainian].

9. DIGITAL 2023: UKRAINE. *datareportal.com*. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine/> [in English].