

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

## **Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня магістр  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
за темою: «Використання соціальних мереж і месенджерів в публічно-  
управлінській комунікації»

Виконала: студентка  
групи ПУ23-1м  
Спеціальність 281  
«Публічне управління та  
адміністрування»  
Капітонова Анастасія Віталіївна

Керівник  
доктор наук з державного управління,  
професор Дрешпак В.М.

Рецензент  
головний редактор наукового журналу  
«Аспекти публічного управління»,  
доктор наук з державного управління,  
професор Квітка С.А.

Дніпро – 2024

## АНОТАЦІЯ

### Капітонова А.В. Використання соціальних мереж і месенджерів у публічно-управлінській комунікації

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою магістерської роботи є вивчення можливостей і перспектив використання соціальних мереж і месенджерів у публічно-управлінській комунікації для підвищення: ефективності взаємодії між органами влади та громадськості, ступеня забезпечення прозорості й залучення громадян до процесів прийняття рішень, якості надання публічних послуг. У роботі: узагальнено теоретичні основи використання цифрових платформ у публічному управлінні, проаналізовано практику застосування соціальних мереж і месенджерів в Україні та за кордоном, розроблено рекомендації щодо удосконалення механізмів публічної комунікації. Запропоновано нові підходи до використання цифрових інструментів, таких як чат-боти та штучний інтелект, для модернізації управлінської діяльності. Результати дослідження можуть бути використані органами публічної влади для покращення комунікаційної діяльності, зміцнення довіри громадськості, оптимізації механізмів взаємодії з громадянами та підвищення ефективності публічно-управлінських процесів.

**Ключові слова:** публічне управління, комунікація, соціальні мережі, месенджери, цифрові технології, штучний інтелект, інновації.

## SUMMARY

### Kapitonova A.V. The use of social networks and messengers in public management communication

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 «Public Administration and Management». University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the master's thesis is to study the possibilities and prospects of using social networks and messengers in public administration communication to increase: the effectiveness of interaction between government bodies and the public, the degree of ensuring transparency and involving citizens in decision-making processes, the quality of public services. The work: summarizes the theoretical foundations of the use of digital platforms in public administration, analyzes the practice of using social networks and messengers in Ukraine and abroad, develops recommendations for improving public communication mechanisms. New approaches to the use of digital tools, such as chatbots and artificial intelligence, for the modernization of management activities are proposed. The results of the study can be used by public authorities to improve communication activities, strengthen public trust, optimize mechanisms for interaction with citizens, and increase the efficiency of public administration processes.

**Keywords:** public administration, communication, social networks, messengers, digital technologies, artificial intelligence, innovations.



## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ І МЕСЕНДЖЕРІВ У ПУБЛІЧНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ КОМУНІКАЦІЇ	7
1.1. Сутність і функції соціальних мереж та месенджерів у системі публічного управління	7
1.2. Вплив цифрових технологій на модернізацію комунікаційних процесів у публічній сфері	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ І МЕСЕНДЖЕРІВ У ПУБЛІЧНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	25
2.1. Аналіз практик використання соціальних мереж у публічному управлінні в Україні	25
2.2. Методи комунікації через соціальні мережі в управлінській діяльності	31
2.3. Зарубіжний досвід застосування соціальних мереж у публічно-управлінській комунікації	38
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ І МЕСЕНДЖЕРІВ У ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ КОМУНІКАЦІЇ	44
3.1. Основні виклики та проблеми впровадження цифрових комунікаційних каналів	44
3.2. Пропозиції щодо удосконалення механізмів публічно-управлінської комунікації через соціальні мережі та месенджери	54
3.3. Перспективні напрями розвитку цифрових комунікацій (штучний інтелект, чат-боти) у публічному управлінні	60
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	91

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Соціальні мережі та месенджери є значущими інструментами публічно-управлінської комунікації, які забезпечують швидкий, масштабний і двосторонній обмін інформацією між державними органами та громадянами. Вони використовуються для оперативного інформування про діяльність органів влади, ключові події та важливі рішення, що сприяє підвищенню прозорості та відкритості управління. Завдяки коментарям і можливостям зворотного зв'язку в соціальних мережах, органи влади можуть ефективно реагувати на запити, критику чи пропозиції громадян.

Месенджери дозволяють створювати боти для автоматизації комунікації, поширення офіційних повідомлень і оперативного реагування на звернення. Крім того, ці платформи сприяють підвищенню рівня участі громадян у прийнятті рішень через інтерактивні опитування, петиції та дискусії, а також допомагають в умовах кризових ситуацій, забезпечуючи швидке поширення інформації. Ефективне використання цих цифрових інструментів модернізує управлінську діяльність, сприяє зміцненню довіри до влади та розвитку демократичних принципів.

Актуальність теми обумовлена глобальними процесами цифровізації, підвищенням запитів суспільства на прозорість, відкритість і оперативність у діяльності органів влади. У сучасному світі соціальні мережі та месенджери стали не лише платформами для обміну інформацією, але й потужним інструментом впливу, що дозволяє установам забезпечувати постійний контакт із громадянами, враховувати їхні думки, залучати до процесів прийняття рішень і формування політики.

Також зазначені інструменти є незамінними в умовах кризових ситуацій, наприклад, під час пандемій, природних катастроф чи воєнних дій, коли важлива швидкість поширення інформації. З огляду на зростання популярності соціальних мереж і месенджерів серед різних вікових груп, їх

застосування в управлінській діяльності відповідає потребам часу та сприяє налагодженню діалогу між державою і суспільством, що є ключовим чинником демократичного розвитку.

**Мета дослідження** полягає у виявленні можливостей і перспектив використання соціальних мереж і месенджерів у публічно-управлінській комунікації для підвищення: ефективності взаємодії між органами влади та громадськості, ступеня забезпечення прозорості й залучення громадян до процесів прийняття рішень, якості надання публічних послуг.

На основі визначеної мети були поставлені ряд **завдань**:

- розкрити сутність і функції соціальних мереж та месенджерів у системі публічного управління;
- виявити вплив цифрових технологій на модернізацію комунікаційних процесів у публічній сфері;
- здійснити аналіз практик використання соціальних мереж у публічному управлінні в Україні;
- дослідити методи комунікації через соціальні мережі в управлінській діяльності;
- вивчити зарубіжний досвід застосування соціальних мереж у публічно-управлінській комунікації;
- розглянути основні виклики та проблеми впровадження цифрових комунікаційних каналів;
- надати пропозиції щодо удосконалення механізмів публічно-управлінської комунікації через соціальні мережі та месенджери;
- розкрити перспективні напрями розвитку цифрових комунікацій у публічному управлінні.

**Об’єкт дослідження** – процес публічно-управлінської комунікації в умовах розвитку мережевих платформ і цифровізації.

**Предмет дослідження** – інструменти соціальних мереж і месенджерів та їхнє застосування в комунікації між органами публічної влади й громадськістю.

**Методи дослідження.** У роботі були використані такі методи дослідження: аналізу і синтезу – для вивчення теоретичних засад публічно-управлінської комунікації та визначення ролі соціальних мереж і месенджерів у цьому процесі; порівняльний метод – для аналізу особливостей використання різних соціальних платформ і месенджерів у публічному управлінні; системний метод – для комплексного аналізу взаємозв'язку між публічно-управлінською діяльністю та сучасними цифровими технологіями комунікації; метод узагальнення – для формування висновків щодо ефективності використання соціальних мереж і месенджерів у державному управлінні.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у їх застосуванні для підвищення ефективності комунікацій органів публічної влади через соціальні мережі та месенджери. Результати можуть бути цікаві науковій спільноті, практикам у сфері публічного управління, а також використовуватися у викладацькій діяльності.

**Апробація результатів дипломної роботи.** Окремі результати дослідження були представлені у доповіді на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (8.11.2024 р., УМСФ) (Додаток А).

**Структура й обсяг дослідження.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатка. Загальний обсяг дослідження складає 80 сторінок, список використаних джерел містить 86 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ І МЕСЕНДЖЕРІВ У ПУБЛІЧНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ КОМУНІКАЦІЇ

### 1.1. Сутність і функції соціальних мереж та месенджерів у системі публічного управління

Сучасний етап цивілізаційного розвитку людства є комплексним і багатогранним, який характеризується низкою нових тенденцій, що взаємодіють між собою і визначають подальший рух прогресу. Серед них важливе місце займає стрімке посилення впливу науково-технічних інновацій, що змінюють усі сфери життя. Інформаційні комунікації стали невід'ємною частиною сучасного світу, адже вони забезпечують не лише постійний обмін знаннями та ідеями, але й налаштовують ефективний зворотний зв'язок між учасниками процесів. Вони відіграють важливу роль в управлінні та організації людських ресурсів, створюючи умови для координації діяльності та досягнення спільних цілей [74, с.70].

Водночас ефективність комунікацій має високу економічну цінність, оскільки їх правильне налаштування потребує значних ресурсів і будь-які помилки у комунікаційних процесах можуть призвести до серйозних втрат – як матеріальних, так і нематеріальних. В умовах глобальних соціальних змін формуються нові ціннісні орієнтації, які активно взаємодіють з іншими сферами суспільного життя, впливаючи на розвиток інформаційної цивілізації та визначаючи її подальші трансформації.

Соціальні мережі та месенджери стали невід'ємною частиною сучасного комунікаційного середовища і їхнє використання в публічному управлінні набуває дедалі більшої актуальності. Соціальні мережі представляють собою платформи, що забезпечують зручні умови для дистанційного спілкування та обміну інформацією між людьми, об'єднаними спільними інтересами чи тематиками [26, с.246]. Учасники таких мереж



можуть перебувати в різних географічних точках, але завдяки функціональним можливостям цих платформ відстань не є перешкодою для ефективної взаємодії. Ці канали комунікації надають інструменти, які дозволяють максимально швидко і зручно організовувати комунікацію, що робить їх незамінними в сучасному інформаційному суспільстві [12, с.312].

Отже, соціальні мережі сьогодні відіграють центральну роль у формуванні соціальних, політичних і культурних процесів, перетворюючись на універсальний інструмент комунікації між людьми, спільнотами та інституціями. Вони надають унікальні можливості для взаємодії, обміну інформацією, творчої співпраці та залучення громадян до суспільного життя, створюючи нові форми соціальних зв'язків і моделей співпраці.

Такі популярні платформи, як Facebook, Instagram, TikTok, Twitter, Telegram [57], стали середовищем для розбудови суспільного діалогу, забезпечуючи простір для вираження думок, об'єднання людей навколо спільних інтересів і навіть мобілізації громадських рухів. Унікальною особливістю цих платформ є їхня здатність створювати віртуальні спільноти, які нерідко перевершують за ефективністю фізичні соціальні об'єднання, зберігаючи при цьому високий рівень інтенсивності комунікації та впливу [75, с.78].

У сучасному світі соціальні мережі стали інструментом не лише приватного спілкування, а й потужним засобом публічного управління та політичної діяльності. Вони активно використовуються органами влади для інформування громадян, збору зворотного зв'язку, роз'яснення рішень і навіть для впливу на суспільну думку. Наприклад, у кризових ситуаціях соціальні мережі відіграють критичну роль у швидкому поширенні інформації, мобілізації ресурсів та інформуванні громадськості.

У країнах, які прагнуть переходу від «закритих» до «відкритих» суспільств, як це описав К. Поппер, соціальні мережі стають важливим чинником демократизації, сприяючи формуванню громадянського суспільства та боротьбі з авторитаризмом. Вони дозволяють громадянам

об'єднуватися у спільноти, просувати ідеї та ініціативи, а також активно впливати на національні політичні процеси [75, с.79].

Водночас соціальні мережі є інструментом із подвійною природою. З одного боку, вони сприяють прозорості влади, посиленню громадянської участі, формуванню нових соціальних зв'язків і поширенню правдивої інформації. З іншого боку, їх можливості нерідко використовуються для дезінформації, маніпуляцій, дискредитації публічних діячів або політичних опонентів.

Такі платформи є як засобом соціальної трансформації, так і полем для конфліктів і протистоянь. У цьому контексті важливим завданням стає забезпечення грамотного використання соціальних мереж, зокрема їх інтеграції у сферу публічного управління. Це дозволяє ефективно вирішувати завдання державного управління, покращувати комунікацію між громадянами та владою, а також формувати нові канали впливу на суспільні процеси [31, с.124].

Таким чином, соціальні мережі слугують своєрідним каталізатором змін у сучасному суспільстві, сприяючи розвитку відкритих моделей управління, підвищуючи рівень суспільної взаємодії та посилюючи вплив громадян на процеси прийняття рішень. Водночас їх ефективне використання потребує уважного ставлення до викликів, пов'язаних із контролем над контентом, дотриманням етичних норм і протидією маніпулятивним практикам. У результаті соціальні мережі перетворюються на ключовий інструмент, що впливає на всі аспекти суспільного розвитку, від громадянської активності до публічного управління і задає нові тенденції в організації комунікації на локальному та глобальному рівнях [38, с.83].

В умовах цифрової трансформації, коли більшість інформаційних процесів переміщається в онлайн-простір, органи державної влади мають можливість застосовувати ці інструменти для покращення комунікації з громадянами, зокрема для підвищення рівня прозорості, оперативності та взаємодії з суспільством.

Основні функції цих платформ у публічному управлінні представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Функції соціальних мереж та месенджерів у системі публічного управління

Функція	Соціальні мережі	Месенджери
Комунікація з громадянами	Публікація офіційних оголошень, новин, інформаційних матеріалів.	Пряма комунікація з громадянами, обробка запитів через чати.
Інформування та освіта	Проведення інформаційних кампаній, інтерв'ю, освітні програми.	Розсилка важливих повідомлень, нагадувань, інформації про послуги.
Зворотний зв'язок	Обговорення політичних ініціатив, надання можливості громадянам висловлювати свою думку.	Приєм запитів, консультацій, фідбек від громадян та організацій.
Організація опитувань та голосувань	Проведення онлайн-опитувань, визначення громадської думки.	Проведення голосувань, збори запитів для уточнення громадської думки.
Розширення доступу до державних послуг	Розміщення інформації про державні послуги, онлайн-ресурси, документи.	Поширення інформації, консультації щодо доступу до послуг через месенджери.
Підвищення прозорості та довіри	Публікація звітів, роз'яснення діяльності державних органів.	Виконання персональних запитів, надання інформації про стан справ.
Кризи та надзвичайні ситуації	Оперативне інформування громадян про небезпеки, ситуації в режимі реального часу.	Пряме сповіщення про надзвичайні ситуації, координація допомоги.
Політична комунікація	Презентація політичних ініціатив, участь у публічних дебатах.	Особисті консультації, обговорення політичних питань у групах.
Мобілізація та активізація громади	Мобілізація громадян до участі у соціальних ініціативах, акціях.	Організація волонтерських груп, поширення закликів до участі.
Аналіз громадської думки	Моніторинг реакцій громадян, аналіз постів, коментарів.	Аналіз відгуків, запитів і питань громадян, оцінка ставлення.

*Продовження табл.1.1*

Функція	Соціальні мережі	Месенджери
Розширення мережі партнерств	Створення та підтримка професійних і громадських груп.	Взаємодія з іншими органами через групи та чати для спільних дій.

Соціальні мережі дають змогу публікувати офіційні оголошення та новини, що надають громадянам оперативну інформацію про діяльність державних установ. За рахунок їх використання можна поширювати важливі новини, інформувати про зміни в законодавстві, проводити освітні кампанії або роз'яснювальну роботу. Вони дають можливість створювати публічні сторінки для державних органів, що сприяє залученню громадян до діалогу та підвищенню їх обізнаності [1, с.81].

Месенджери, у свою чергу, забезпечують більш персоніфіковану комунікацію. Вони дозволяють безпосередньо взаємодіяти з громадянами, відповідати на індивідуальні запити та запитання через чати, надаючи консультації та роз'яснення щодо державних послуг. Завдяки функціоналу месенджерів можна здійснювати швидко та ефективно обробку запитів від громадян, що значно спрощує отримання необхідної інформації та допомоги з адміністративних питань [39].

Ще однією важливою функцією є організація опитувань і голосувань. Соціальні мережі дають можливість проводити онлайн-опитування для визначення громадської думки стосовно певних ініціатив або питань, що стосуються публічного управління. Такі опитування можуть бути використані для прийняття рішень або коригування політики. Месенджери також можуть підтримувати голосування та опитування, даючи змогу організувати безпосередній зворотний зв'язок з громадянами в межах чатів або групових повідомлень [29, с.162].

Інформування громадян про державні послуги та зміни в них є ще однією важливою функцією соціальних мереж та месенджерів. У соціальних мережах можна розміщувати інформацію про доступні послуги, процедури

отримання допомоги, правила реєстрації документів чи звернень до державних органів. Месенджери можуть бути використані для розсилки інформації про актуальні новини та нагадувань про важливі події або терміни, що дозволяє громадянам не пропустити важливі дати та події.

Соціальні мережі та месенджери також сприяють підвищенню прозорості та довіри до органів державного управління. Публікація звітів, аналітики, статистичних даних і висвітлення результатів роботи державних структур дозволяє громадянам краще розуміти діяльність урядів та органів місцевої влади. У свою чергу, месенджери дозволяють безпосередньо взаємодіяти з органами влади та отримувати точні відповіді на індивідуальні запити, що підвищує рівень довіри до таких структур [43, с.49].

Інтеграція соціальних мереж і месенджерів у систему публічного управління також сприяє оперативному інформуванню громадян у кризових ситуаціях або під час надзвичайних подій. У разі природних катастроф, техногенних аварій або інших кризових ситуацій соціальні мережі є одним з головних інструментів для миттєвого інформування населення. Месенджери, у свою чергу, дозволяють швидко сповістити людей про небезпеки та надати їм інструкції щодо безпеки або місць, де можна отримати допомогу.

Важливою функцією є також мобілізація громадян та активізація їх участі в державних ініціативах. Соціальні мережі забезпечують платформу для просування соціальних проєктів, залучення волонтерів та організації акцій. Вони дозволяють державним органам легко донести інформацію до широкої аудиторії та мотивувати людей брати участь у громадських ініціативах, волонтерських проєктах або екологічних кампаніях [8, с.226].

Месенджери, у свою чергу, можуть бути використані для організації волонтерських груп, координації дій громадян у реальному часі та обговорення шляхів вирішення соціальних проблем. Це дозволяє підвищити ефективність громадської діяльності та сприяє розвитку більш тісної взаємодії між державними структурами та громадянами.

Аналіз громадської думки та збір фідбеку є ще однією важливою функцією соціальних мереж і месенджерів у публічному управлінні. Завдяки моніторингу постів, коментарів та взаємодії з користувачами соціальні мережі дозволяють державним органам отримувати зворотний зв'язок, розуміти проблеми та потреби громадян, а також адаптувати свою політику відповідно до цих потреб. Месенджери також використовуються для збору запитів, питань щодо проблем, що хвилюють громадян і швидкого реагування на них.

Завдяки інтеграції соціальних мереж та месенджерів у публічне управління державні органи отримують потужний інструмент для покращення комунікації, підвищення ефективності управління та залучення громадян до процесів ухвалення рішень [14, с.87]. Вони дозволяють оперативно реагувати на виклики, покращувати доступ до інформації та послуг, а також забезпечувати більш прозору і відкриту взаємодію з громадянами.

Крім того, соціальні мережі та месенджери дозволяють значно знизити витрати на традиційні канали комунікації, такі як друковані матеріали чи телебачення, що є важливим для збереження бюджетних ресурсів. Водночас ці інструменти сприяють створенню нового типу публічного простору, де органи влади мають можливість безпосередньо взаємодіяти з громадянами, забезпечуючи більшу відкритість та підзвітність.

Одним із ключових аспектів ефективного публічного управління є вдосконалення процесів взаємодії між органами влади та громадянами. Для забезпечення ефективного функціонування органів влади важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, які впливають на прийняття рішень та реалізацію державної політики. У цьому контексті значення набуває інтеграція сучасних комунікаційних технологій, що дозволяє органам публічного управління швидко адаптуватися до змін у соціумі та економіці.

Оскільки комунікація є основою для ефективного управління, вона сприяє узгодженню дій між різними суб'єктами публічного управління, зменшує інформаційну невизначеність і забезпечує чітке розуміння цілей і шляхів їх досягнення. Застосування таких підходів у публічному управлінні допомагає покращити оперативність рішень і зміцнити довіру між громадянами та державою [23, с.27].

Соціальні мережі стали ключовим інструментом для забезпечення прозорості в управлінських процесах, дозволяючи громадянам отримувати доступ до актуальної інформації про діяльність державних органів. Це сприяє підвищенню довіри суспільства до влади та створює додаткові механізми для боротьби з корупцією.

Крім того, ці платформи виступають ефективним засобом для залучення громадян до процесу управління, даючи їм можливість брати участь у дискусіях, висловлювати свої пропозиції та оцінювати дії уряду. Завдяки своїй здатності швидко поширювати інформацію, соціальні мережі є незамінними у кризових ситуаціях, коли важливо оперативно інформувати населення про надзвичайні події чи зміни в державній політиці [34, с.174]. Таким чином, соціальні мережі посилюють демократичний характер управління, роблячи його більш доступним і орієнтованим на інтереси суспільства.

Соціальні мережі виступають ефективним інструментом комунікації між державними органами та громадянами, забезпечуючи низку переваг, які перевершують традиційні офіційні вебсайти. Завдяки широкому охопленню аудиторії та можливостям налаштування таргетингу, соціальні мережі сприяють залученню нових користувачів та забезпечують доступність інформації для різних груп населення. Крім того, ці платформи дозволяють оперативно публікувати повідомлення, редагувати контент та аналізувати його сприйняття за допомогою інструментів аналітики [70]. Зворотний зв'язок у реальному часі дає змогу органам влади своєчасно реагувати на

питання, побажання чи критику громадян, сприяючи більш відкритій і прозорій діяльності.

Синхронізація офіційних вебресурсів із соціальними платформами забезпечує послідовність комунікацій і доступ до роз'яснювальних матеріалів, що зміцнює довіру до влади. Таким чином, через активну присутність у соцмережах органи публічного управління реалізують принципи відкритості, прозорості та гласності, стимулюючи розвиток демократії, формування громадянського суспільства і підвищення поінформованості населення про поточні події, реформи й стратегії розвитку держави [25, с.74].

Месенджери (Telegram, WhatsApp, Viber) виконують додаткові функції у публічному управлінні:

- оперативне інформування – миттєве надсилання повідомлень громадянам, зокрема у форматі push-сповіщень.
- індивідуальний зворотний зв'язок – швидке реагування на приватні запити або звернення громадян.
- координація дій – організація роботи державних установ чи волонтерів у реальному часі.
- автоматизація процесів – використання чат-ботів для надання стандартних відповідей, реєстрації звернень або надання довідкової інформації.

Таким чином, інтеграція соціальних мереж і месенджерів у систему публічного управління підвищує ефективність взаємодії між владою та суспільством, сприяє зміцненню демократичних процесів на всіх рівнях, забезпечує прозорість публічно-управлінських процесів і залучення громадян до участі у суспільно значущих справах.

## **1.2. Вплив цифрових технологій на модернізацію комунікаційних процесів у публічній сфері**



У сфері публічного управління визначальним суб'єктом є людина, тому важливим аспектом є ефективність комунікацій між органами влади та громадянами. Безперервний діалог між представниками органів публічної влади та громадянами, які користуються публічними послугами, є основою для забезпечення високого рівня інформованості обох сторін. В умовах цифрової трансформації, коли все більше процесів переходить в онлайн-простір, електронні засоби комунікації набувають все більшого значення. Цей процес свідчить про постійний розвиток інноваційних технологій, які суттєво змінюють способи взаємодії між владою та суспільством [66].

Одним з актуальних питань є те, як паралельне використання традиційних і сучасних методів комунікації впливає на сервісність та ефективність урядування, зокрема в умовах кризових ситуацій. Продуктивність публічного управління на всіх рівнях, від національного до місцевого, залежить від багатьох факторів, серед яких: правильний вибір методів управління, адекватність управлінських механізмів та ефективність комунікаційних систем.

Усі етапи публічного управління взаємопов'язані через інформаційно-комунікаційні зв'язки, які суттєво впливають на загальну ефективність системи. Саме через комунікацію органи влади здатні вирішувати завдання, що дозволяють ефективно здійснювати управлінські функції та використовувати владні повноваження. У контексті державного управління важливим є постулат, що ця діяльність є специфічним видом управління суспільними процесами. Тому й комунікативні механізми мають свої особливості і повинні бути спрямовані на зміцнення соціальних зв'язків [69, с.160].

Основою ефективних взаємин між державою та громадянами є налагоджена система комунікацій, яка дозволяє громадянам брати активну участь у процесах прийняття рішень і забезпечує швидку реалізацію важливих ініціатив. Для покращення інформаційного обміну важливо розвивати ефективні канали зворотного зв'язку, регулювати інформаційні

потоки, створювати різноманітні системи збору громадських пропозицій і впроваджувати інноваційні інформаційні технології.

Зворотний зв'язок є важливою складовою комунікаційного процесу, яка дозволяє отримати відгук від одержувача повідомлення про його сприйняття та розуміння. Така взаємодія між відправником і одержувачем підвищує ефективність обміну інформацією, особливо у порівнянні з одностороннім зв'язком. В умовах публічного управління двостороння комунікація може відбуватися повільніше, але її перевага полягає в здатності знижувати соціальну напругу та зміцнювати довіру до інтерпретації отриманих повідомлень. Такий процес можемо вважати частиною координаційного управління, що є основою демократизації управлінських комунікацій [3, с.228].

Відсутність зворотного зв'язку, навпаки, є характеристикою централізованих управлінських систем, які не відповідають сучасним вимогам європейських стандартів і не задовольняють потреби громадян. Сучасні технології, зокрема електронні засоби комунікації, сприяють безперервному розвитку зворотного зв'язку та змінюють підходи до обміну інформацією, створюючи нові можливості для демократичних процесів у публічному управлінні.

Соціальні мережі стали важливим елементом комунікаційного середовища, адже активно використовуються в управлінні для інформування громадськості та взаємодії з нею. Завдяки соціальним медіа державні органи можуть швидко передавати інформацію, реагувати на запити та питання громадян, а також вести діалог.

У порівнянні з традиційними засобами комунікації, соціальні медіа забезпечують двосторонній обмін інформацією, що дозволяє досягти більшої ефективності у вирішенні проблем. Однією з ключових переваг є швидкість і охоплення широкої аудиторії, а також контроль за поданням фактів і аргументів [9, с.11].

Соціальні мережі стають важливими каналами комунікації для міністерств, департаментів, а також місцевих органів влади. З їх допомогою державні структури можуть проводити онлайн-консультації, роз'яснювати нові ініціативи або навіть звертатися до громадян за допомогою в питаннях, що стосуються державної політики. Також ці платформи дозволяють громадянам безпосередньо брати участь у процесах прийняття рішень, наприклад, через петиції або голосування. Це сприяє збільшенню рівня довіри до органів влади, оскільки дає людям відчуття участі та впливу на події в країні.

Цифровізація спрямована на спрощення адміністративних процедур, підвищення прозорості управління та зменшення впливу людського фактору, що мінімізує ризики корупції. Її ключова мета полягає у створенні системи, де громадяни можуть автоматично отримувати послуги у проактивному режимі, не стикаючись із зайвими бар'єрами. Цифровізація в Україні отримала значний розвиток з моменту створення Міністерства цифрової трансформації у вересні 2019 року [18, с.114].

Ініціатива мала на меті не лише сприяти економічному зростанню, а й забезпечити громадянам рівний доступ до інформаційних ресурсів і державних послуг. Одним із ключових аспектів стало вдосконалення медійної культури та розвитку інформаційного суспільства, де цифрові технології стали основою для підвищення рівня обізнаності та довіри до органів влади. Пандемія COVID-19 стала каталізатором для прискорення цифрових реформ, показавши критичну важливість віддалених технологій для забезпечення стабільності та безпеки держави.

Повномасштабна війна в Україні ще більше підкреслила роль цифрових рішень у зміцненні обороноздатності, ефективному управлінні під час кризи та підтримці міжнародної співпраці. Цифрова трансформація довела свою здатність забезпечувати гнучкість і стійкість державних інститутів навіть в умовах масштабних викликів [10, с.214].

В умовах воєнного стану цифровізація набула нових аспектів, зокрема через активізацію використання соціальних мереж для комунікації між державою та громадянами. Органи влади почали активно використовувати ці платформи для оперативного інформування та надання звітів про свою діяльність, а також для політичної мобілізації та залучення громадян до обговорень. Соціальні мережі стали важливим інструментом комунікації, що забезпечує доступність і швидкість передачі інформації, сприяючи інтерактивності та залученню широкої аудиторії до політичних і соціальних процесів [2, с.38].

За останні роки Україна активно рухається шляхом цифрової трансформації, що є важливим етапом розвитку державного управління та економіки. Міністерство цифрової трансформації координує впровадження цифрових технологій у державному секторі, а також бере на себе відповідальність за розвиток цифрової економіки, інновацій, формування цифрових навичок серед громадян і забезпечення їхніх цифрових прав.

Одним із значних досягнень є створення порталу та мобільного додатку «Дія», які дозволяють громадянам зручно користуватися публічними послугами та управляти своїми документами в електронному вигляді. Крім того, реалізуються важливі проєкти, такі як «Дія. Цифрова освіта», «Дія. Бізнес» та «Безпека дітей в інтернеті», що сприяють підвищенню цифрової грамотності серед різних категорій населення. Водночас цифровізація відкриває нові можливості для людей з обмеженими фізичними можливостями, створюючи для них дистанційні робочі місця, що дозволяють реалізовувати професійний потенціал і бути корисними суспільству, незважаючи на попередні обмеження [52].

Такі додатки значно спрощують доступ до державних послуг, підвищують їхню доступність, а також допомагають громадянам економити час і кошти, оскільки багато послуг можна отримати дистанційно, без необхідності відвідувати державні органи. Мобільні технології також сприяють більш тісному зв'язку між громадянами та органами влади,

дозволяючи миттєво реагувати на звернення, запити та проблеми користувачів, що робить комунікацію більш гнучкою і швидкою.

З метою підвищення демократичності та відкритості процесів ухвалення рішень, уряди різних країн почали активно впроваджувати платформи для громадської участі. Це можуть бути онлайн-опитування, форуми для обговорення законопроектів, платформи для подачі петицій та голосувань. Цифрові платформи дозволяють громадянам брати активну участь у політичному житті, висловлювати свої думки, ідеї та пропозиції, а також впливати на процеси прийняття рішень. Це дає людям відчуття значущості їхньої думки і сприяє формуванню більш відповідальних і прозорих урядів [20].

Одним із прикладів таких платформ є електронні петиції, де кожен громадянин може подати петицію до органів влади щодо певного питання. У разі збору достатньої кількості підписів, петиція може бути розглянута органами влади. Інноваційні трансформації, економічні кризи та потреба в структурних змінах стали основними факторами, які викликали кризові явища в державному управлінні. Одним із основних відповідей на ці виклики стало обґрунтування концепції нового публічного управління (НПМ), що передбачає зміну підходів до управлінських процесів, спрямовану на підвищення ефективності та відповідальності органів влади [52].

Основними характеристиками НПМ є орієнтація на результат, децентралізація, підхід, що враховує інтереси громадян як клієнтів, а також прозорість через звітування за результатами діяльності. В умовах глобальної цифрової трансформації, яка є однією з основних рушійних сил модернізації управлінських процесів, виникає необхідність адаптації публічної адміністрації до нових реалій, зокрема через впровадження інфраструктури інформаційно-комунікаційних технологій.

В Україні, незважаючи на прогрес у розвитку цифрових технологій, все ще існують численні обмеження, зокрема політичні, фінансові та інституційні, що перешкоджають повноцінній реалізації цих ініціатив. Крім

того, важливим є питання не тільки технологічного забезпечення, а й підготовки кадрів, розвитку інфраструктури та забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів на всій території країни. Усі ці фактори впливають на ефективність публічного управління і потребують комплексного підходу до вирішення проблем, що стоять перед українським суспільством та урядом в умовах постійних змін [52].

Нині органи публічного управління повинні адаптуватися до численних викликів, що виникають у глобалізованому та технологічно розвиненому світі. Вони функціонують у мінливому середовищі, яке вимагає нових підходів до організації комунікаційних процесів.

Серед головних факторів, що впливають на комунікативну діяльність органів публічного управління в Україні, можна виділити такі:

- зростаюче інформаційне перенасичення, яке ускладнює процеси обробки та сприйняття даних, що надходять з різних джерел;
- активне впровадження цифрових технологій, що сприяє розвитку електронних форм комунікації та спрощує доступ до публічної інформації;
- вплив глобалізації, що змінює не лише економічні та політичні процеси, а й ускладнює управлінські комунікації, роблячи їх більш взаємопов'язаними та швидкоплинними;
- зростання популярності та використання комбінованих (гібридних) форм комунікацій, які поєднують традиційні методи з новими цифровими платформами, що відкриває нові можливості для ефективної взаємодії між державою та громадянами [15, с.73].

Органи публічного управління мають зосереджуватися на вдосконаленні своїх комунікаційних стратегій для забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю, інститутами громадянського суспільства. Одним з основних завдань є створення умов для відкритої і прозорої діяльності органів влади, що дозволяє формувати довіру громадян до державних інституцій. Власне це потребує модернізації управлінських процесів, зокрема

через впровадження електронного врядування, яке забезпечує перехід багатьох процедур у цифровий формат [5, с.108].

Окрім цього, важливим напрямом є розвиток автоматизованих інформаційних систем, що дозволяють покращити внутрішні комунікації органів влади, забезпечуючи швидке прийняття рішень, зокрема в умовах кризових ситуацій. Застосування новітніх комунікаційних технологій у державному управлінні сприяє підвищенню довіри до влади та розвитку соціальних ініціатив. Це також позитивно впливає на економічну ситуацію, конкурентоспроможність країни та формування інвестиційного клімату.

Важливим аспектом є інтеграція соціальних мереж і онлайн-сервісів у комунікаційний процес, що дозволяє забезпечити швидкий і зручний доступ громадян до публічної інформації та послуг. Розвиток таких технологій має не лише соціальне, але й економічне значення, сприяючи розвитку демократичних процесів і забезпеченню відкритості публічного управління на всіх рівнях [15, с.85].

Впровадження цифрових інструментів дозволяє досягти таких результатів.

1. Збільшення доступності інформації – завдяки електронному урядуванню громадяни мають змогу отримувати необхідні відомості без зайвих перешкод, що зменшує можливості для зловживання владою та забезпечує довіру до державних органів.

2. Контроль за прийняттям рішень – цифрові системи обмежують суб'єктивний підхід у трактуванні норм права та сприяють посиленню громадського контролю за діяльністю чиновників.

3. Зменшення особистих контактів – електронні платформи знижують потребу в особистих зустрічах між громадянами та представниками влади, тим самим зменшуючи можливість виникнення корупційних ситуацій.

4. Розвиток конкурентного середовища – завдяки електронним системам закупівель зростає рівень конкуренції серед приватних компаній,

що бере участь у державних тендерах, забезпечуючи справедливість і прозорість процесу [71, с.57].

Продовженням реформ у публічному управлінні України є прийняття Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки [22], яка визначає основні напрямки змін. Зокрема, стратегія спрямована на підвищення якості державних послуг, оптимізацію адміністративних процедур, створення професійної публічної служби, яка буде орієнтована на захист інтересів громадян, що дозволить побудувати ефективні, підзвітні державні інституції, здатні реалізовувати стратегії розвитку країни та забезпечити сталий прогрес у різних сферах життя.

В умовах воєнного стану важливо враховувати цілу низку чинників, що суттєво впливають на ефективність публічного управління і гальмують його перехід до нових стандартів. Одним із головних аспектів є незавершеність адміністративно-територіальної реформи, яка розпочалася ще до війни і досі викликає багато питань щодо своєї доцільності та можливих наслідків [8, с.229].

Додатково проблемою є нечітке розмежування повноважень між органами державної влади, військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями, що ускладнює координацію дій у сфері управління. І не менш важливим є питання корупції, яка залишалася актуальною проблемою ще до початку війни і в умовах кризи лише загострюється. Корупційні скандали охоплюють численні сфери життя країни, від незаконної торгівлі гуманітарною допомогою до випадків хабарництва та ухилення від податків, що додає додаткових труднощів у процесі управління в кризових умовах [59].

Введення воєнного стану в Україні на фоні повномасштабного вторгнення Росії кардинально змінило функціонування електронних інструментів державного управління, що суттєво позначилося на доступності публічних послуг для громадян [4, с.247]. Задля забезпечення національної безпеки на деякий час було обмежено доступ до важливих державних



реєстрів і вебсайтів, що спричинило труднощі для користувачів. Наприклад, було тимчасово заблоковано доступ до Єдиного державного реєстру судових рішень та сайту Державної казначейської служби України, що ускладнило процес отримання інформації і взаємодії з державними органами [21].

Це призвело до затримок у наданні адміністративних послуг, таких як реєстрація місця проживання чи подача декларацій, створюючи додаткове навантаження на систему. Проте, поступово, завдяки прийнятим урядовим заходам, система адаптувалася до нових умов: було запроваджено екстрені заходи для відновлення послуг, включаючи можливість подачі заявок і запитів без фізичного доступу до реєстрів, а також активно впроваджено мобільні цифрові сервіси, зокрема додаток «Дія», що полегшило доступ до адміністративних послуг навіть в умовах обмежень [35, с.18].

У майбутньому розвиток цифрових технологій у публічному управлінні має великий потенціал. Продовження впровадження автоматизації процесів, використання великих даних та штучного інтелекту для аналізу громадських запитів і визначення пріоритетів стане важливим кроком до покращення ефективності управління. Крім того, інтеграція новітніх технологій у публічну сферу дозволить знизити рівень корупції, підвищити прозорість та покращити якість публічних послуг [49, с.89].

Таким чином, цифрові технології значно змінили комунікаційні процеси в публічній сфері, роблячи їх більш ефективними, швидкими та доступними. Вони відкривають нові можливості для взаємодії між органами влади і громадянами, підвищують прозорість управлінських процесів та сприяють залученню громадян до прийняття рішень. З огляду на постійний розвиток технологій, можна з упевненістю сказати, що роль цифрових платформ у публічній сфері буде лише зростати, що забезпечить подальший розвиток демократичних процесів і підвищення якості публічних послуг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИК ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ І МЕСЕНДЖЕРІВ У ПУБЛІЧНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1. Аналіз практик використання соціальних мереж у публічному управлінні в Україні

Українське суспільство активно адаптується до цифрової епохи, де соціальні мережі набувають ключового значення у сфері комунікації. Вони не лише об'єднують людей, але й поступово перетворюються на потужний інструмент впливу на суспільну думку та формування масових настроїв. Швидке зростання аудиторії соціальних платформ стало можливим завдяки стрімкому розвитку інтернет-технологій та розширенню доступу до онлайн-комунікацій.

Процес цифрової трансформації в Україні досяг такого рівня, коли функціонування багатьох сфер життя, включаючи приватну та професійну діяльність, практично неможливо уявити без соціальних мереж. Водночас, акаунти у соціальних мережах сьогодні ведуть не лише приватні особи, а й державні інституції, які все частіше використовують ці платформи для взаємодії з громадянами [67, с.46].

Аналіз інформаційного контенту, який органи публічної влади та високопосадовці публікують у соціальних мережах, демонструє, що такі дані не лише є інструментом комунікації, а й відображають діяльність відповідних структур. Водночас ці матеріали можуть розкривати пріоритети суспільства та слугувати індикатором ефективності реформ.

Дослідження функціонування соціальних мереж та шляхів поширення інформації виявляє ряд викликів. Серед них виокремлюються: питання ідентифікації користувачів, дотримання авторських прав, забезпечення цифрової безпеки, зокрема захисту баз даних, кібергігієни, та регламентації використання офіційної символіки. Не менш важливими є аспекти етики,

моралі та цензури, які стосуються як контенту офіційних сторінок, так і поведінки публічних осіб у соціальних мережах [77, с.153].

Усе це підкреслює важливість створення окремої галузі права – цифрового права. В Україні вже триває активна розробка нормативної бази, яка враховує потреби цифровізації. Проте, законодавчі акти лише частково зачіпають питання інтеграції соціальних мереж у публічне управління. Тому важливо створити цілісну програму, яка б дозволила адаптувати наявні інструменти та впроваджувати нові можливості соціальних мереж для покращення комунікації та ефективності управління [67, с.47].

Використання соціальних мереж органами публічного управління стало важливим впровадженням в роботу державних установ. Завдяки цьому формується новий формат взаємодії між державними структурами та населенням, що сприяє досягненню важливих суспільних цілей. Однією з основних причин активного використання соціальних мереж є їх здатність оперативно зв'язувати органи влади з громадянами, забезпечуючи можливість безпосереднього спілкування та зворотного зв'язку [65, с.73].

Переваги використання соцмереж у публічному управлінні є очевидними та передбачають:

- можливість утримувати як вже існуючих, так і залучати нових користувачів;
- отримання безпосереднього зворотного зв'язку від громадян;
- аналітичні інструменти для вивчення поведінки аудиторії;
- швидка реакція на зміни в інформаційному середовищі;
- додатковий канал для роз'яснювальної роботи;
- синхронізація з офіційними вебсайтами органів влади та інші функції, що значно підвищують ефективність управлінських процесів [53, с. 35].

На думку Х. Передало та Г. Козар, важливими аспектами привабливості соціальних мереж є їх здатність:

- формувати зв'язки, що безпосередньо впливають на функціонування інформаційного суспільства;
- сприяти об'єднанню різних соціальних груп;
- прискорювати процес обміну інформацією;
- забезпечувати зворотний зв'язок та швидке реагування на запити громадян;
- сприяти прозорості в економічних і політичних процесах;
- представляти інтереси не лише окремих груп, але й широких соціальних верств населення [60, с.253].

Як зазначають Л. Литвинова та Н. Збираник, присутність органів публічного управління у соціальних мережах обумовлена кількома важливими чинниками. Серед них виділяють можливість відслідковувати реакцію користувачів на дії органів влади, а також полегшення збору громадських ініціатив та пропозицій, які отримують найбільшу підтримку [48, с.7].

Серед основних переваг використання соціальних мереж у публічному управлінні можна виділити:

- вільний доступ громадян до інформації про діяльність органів публічного управління;
- можливість швидкого поширення достовірної та корисної для громадян інформації;
- активну участь громадян у процесах формування політики та прийняття рішень;
- можливість співпраці між різними установами, громадянами та державними органами для досягнення важливих соціальних цілей;
- використання аналітичних даних з мереж для моніторингу актуальності та значущості різних тем;
- виявлення та оцінка потенційних ризиків для суспільства [47].

Отже, застосування соціальних мереж у публічному управлінні сприяє прозорості в роботі органів влади, оперативному реагуванню на запити

громадян, поширенню актуальної інформації, а також сприяє формуванню позитивного іміджу органів публічного управління.

На сьогодні органи публічного управління в Україні найбільше присутні у таких соціальних мережах, як Facebook, YouTube та Twitter (X). Найбільш популярними є Facebook та YouTube, тоді як Twitter (X) не має такої великої поширеності серед українських користувачів [57]. Проте, для досягнення максимально широкої аудиторії і оперативного розповсюдження інформації важливо використовувати саме цю платформу. Twitter (X) добре підходить для швидкого поширення думок та новин, адже його основна перевага – можливість висловлювати змістовні повідомлення в лаконічному форматі. Ця соціальна мережа відома своєю відкритістю для обговорень та боротьбою з ботами й фейками [8, с.225].

Facebook, у свою чергу, активно використовується у сфері публічного управління. Ця платформа дозволяє публікувати важливу інформацію в реальному часі, а також сприяє демократичному спілкуванню без формальностей, при цьому зберігаючи професіоналізм. Однією з головних переваг Facebook є можливість публікації більш розгорнутих текстів і додавання медіаконтенту, що забезпечує високу взаємодію з підписниками через коментарі та обговорення.

Instagram, який також набирає популярності в Україні, стає важливим інструментом у публічному управлінні, особливо завдяки своїй візуальній складовій. Ця соцмережа дозволяє органам публічного управління публікувати фото та відео, що відповідають потребам сучасного візуального користувача. Instagram значно спрощує спілкування через зображення та мінімум тексту, що робить інформацію більш доступною для широкої аудиторії.

Проте, слід зазначити, що не всі органи публічного управління в Україні ще активно використовують соціальні мережі для комунікації. Багато з них ще знаходяться на етапі освоєння нових можливостей для взаємодії з громадськістю через ці канали. В Україні були подані петиції до президента з

вимогою заблокувати популярний додаток, одна з яких обґрунтовує це поширенням російської пропаганди та фейкових новин через платформу TikTok [72].

Незважаючи на потенціал соціальних мереж, їх використання в державному секторі потребує додаткових ресурсів. Це може включати: найм додаткового персоналу для управління платформами, фахівців з кібербезпеки та реклами для органів місцевого самоврядування, що часом може спричинити корупційні ризики. В Україні цей процес реалізується через систему Prozorro, що забезпечує публічність закупівель. Проте, наявність централізованого контролю влади часто заважає ефективному впровадженню двостороннього спілкування між державою та громадянами. Для досягнення реальної симетрії комунікації необхідні зміни в організаційній культурі, правилах та політиках.

Без цих змін, навіть за впровадження новітніх інструментів соціальних мереж, не можна очікувати значних покращень у взаємодії з громадськістю чи вирішенні проблеми легітимності влади. Більшість державних органів в Україні не мають належних механізмів для постійного збору та аналізу громадських відгуків, що є необхідним для покращення публічних послуг. Ігнорування цього процесу або сприйняття відгуків, як тягаря, може призвести до втрати довіри громадян. Для встановлення ефективного зворотного зв'язку необхідно, щоб громадяни бачили, що їхні думки дійсно враховуються у процесі прийняття рішень, що сприятиме підвищенню легітимності органів влади [62]

Серед центральних органів виконавчої влади активними користувачами соціальних мереж є Кабінет Міністрів України, який використовує Facebook, Telegram, Twitter (X) та YouTube для поширення урядових рішень і звітності. Міністерство цифрової трансформації є одним із лідерів у використанні платформ, зокрема TikTok, Facebook, Instagram і Telegram, де просуває цифрові сервіси, такі як «Дія», та організовує освітні кампанії. Міністерство охорони здоров'я України активно використовує Facebook, Telegram,

Instagram і YouTube для інформування про кампанії вакцинації, медичні послуги та реформу охорони здоров'я. Міністерство внутрішніх справ та Державна служба України з надзвичайних ситуацій через Facebook, Telegram і Instagram оперативно інформують про надзвичайні ситуації, безпекові заходи та надають рекомендації населенню [58, с.125].

Місцеві органи влади також активно взаємодіють із громадянами через соціальні мережі. Наприклад, Київська міська державна адміністрація використовує Telegram і Facebook для оголошення новин про транспорт, ремонтні роботи та заходи безпеки, а через Instagram інформує про соціальні й культурні ініціативи. Львівська міська рада активно працює у Facebook, Instagram і Telegram, поширюючи інформацію про міські події та інфраструктурні зміни. Харківська та Одеська міські ради також використовують ці платформи для комунікації з мешканцями про актуальні питання міського життя [58, с.125].

Державні агентства й установи, такі як: Національна поліція України, Національний банк України та Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, активно використовують Facebook, Instagram і Telegram для інформування громадян про важливі події, попередження шахрайства, фінансові роз'яснення та боротьбу з дезінформацією. Офіс Генерального прокурора і Конституційний Суд України через Facebook і Telegram публікують рішення судів, роз'яснення законодавчих норм і звітують про хід розслідувань. Окремої уваги заслуговують спеціальні проєкти, такі як «Дія», який активно просувається Міністерством цифрової трансформації через Telegram, Instagram і TikTok, а також «Укравтодор», який через Facebook і Telegram інформує про стан доріг і ремонтні роботи.

Разом з тим, Національний координаційний центр кібербезпеки (НКЦК) при Раді національної безпеки і оборони України (РНБО) у вересні 2024 року ухвалив рішення обмежити використання месенджера Telegram на службових пристроях державних органів, військових формувань та об'єктів критичної інфраструктури. Підставою для такого рішення були докази того,

що російські спецслужби мають доступ до особистого листування користувачів Telegram, включаючи видалені повідомлення, а також до їхніх персональних даних. Також були зафіксовані факти використання цього месенджера російською стороною для кібератак, розповсюдження фішингу, шкідливого програмного забезпечення, встановлення геолокації користувачів, корегування ракетних ударів тощо.

Таким чином, соціальні мережі та месенджери перетворилися на важливий елемент управлінських процесів, забезпечуючи двосторонню комунікацію між владою і громадянами, підвищуючи прозорість і оперативність у прийнятті та реалізації рішень. Утім, при цьому слід враховувати ті обмеження та ризики, які створюються під час їх використання, зокрема, в умовах воєнного стану.

## **2.2. Методи комунікації через соціальні мережі в управлінській діяльності**

У контексті реформування державного управління в Україні одним із ключових викликів є оновлення системи публічних комунікацій, її адаптація до стандартів Європейського Союзу та провідних держав світу, а також розробка сучасної моделі комунікаційної діяльності органів влади. Центральним елементом цього процесу є запровадження ефективних механізмів координації, які дозволять об'єднати зусилля різних органів влади для досягнення спільних цілей, уникнути дублювання функцій і оптимізувати структури управління.

Наразі в центральних органах виконавчої влади діють різноманітні структурні підрозділи (департаменти, управління, відділи, сектори, служби) або ж окремі фахівці, відповідальні за співпрацю із громадськістю та засобами масової інформації. Водночас кількість таких працівників суттєво варіюється: від кількох осіб до кількох десятків. У таких умовах важко



забезпечити єдині стандарти діяльності, чітке визначення завдань та функцій цих підрозділів [33].

Події в Україні, як і в багатьох інших країнах світу, чітко продемонстрували вагомість соціальних мереж у суспільно-політичному житті. Інтернет-платформи відіграли важливу роль у вирішенні питань державної ваги, ставши потужним інструментом для комунікації та мобілізації громадян. Під час «Революції гідності» в Україні соціальні мережі, такі як Facebook і Twitter, сприяли поширенню інформації, координації дій протестувальників і посиленню громадянської активності. Аналогічно, у Туреччині, Єгипті й Тунісі ці платформи стали важливими каналами для обміну повідомленнями і організації акцій протесту, що підкреслює їхній вплив на трансформацію глобального політичного ландшафту [32].

Інтернет надає широкі можливості для розвитку демократії, створюючи середовище для вільного обміну інформацією, постійного її оновлення та розширення комунікаційних можливостей. Однак, донедавна українські політики і чиновники уникали активної участі в соціальних мережах, зокрема через небажання стикатися з критикою чи розкривати деталі особистого життя перед широким загалом. З часом стало очевидним, що присутність у соціальних мережах є необхідною умовою для ефективної взаємодії з суспільством, поширення ідей і здобуття довіри.

На сьогодні багато українських посадовців активно використовують соціальні платформи для комунікації з громадянами, представниками медіа та громадських організацій. Персональні сторінки у соціальних мережах ведуть президент, прем'єр-міністр, міністри, їхні заступники, керівники різних відомств і навіть народні депутати, розуміючи важливість сучасних комунікацій для відкритості та діалогу з населенням [6, с.140].

Застосування технологій Web 2.0 активно поширюється на діяльність міністерств та відомств України. Згідно з даними Національного центру електронного урядування, близько 50 державних установ мають свої офіційні

представництва в соціальних мережах. Це відкриває нові перспективи для налагодження інтерактивної взаємодії між органами влади та суспільством у цифровому середовищі.

Перш за все, присутність органів публічної влади у соціальних мережах змінює формат комунікації, створюючи більш відкритий і доступний стиль взаємовідносин між чиновниками та громадянами. Ці платформи сприяють подоланню бар'єрів між державою і суспільством, надаючи чиновникам можливість безпосереднього спілкування, а громадянам TikTok шляхи для висловлення своїх ідей та запитань [11, с.158].

Крім того, соціальні мережі виконують функцію публічного контролю за діяльністю органів влади. Вони дозволяють громадянам оперативно реагувати на важливі суспільні питання, формулювати свої вимоги до державних структур і контролювати ефективність їхньої роботи. Для представників влади така взаємодія стає джерелом отримання об'єктивної інформації про потреби й настрої громадськості, а також виявлення ключових проблем і можливих шляхів їх вирішення [81].

Важливим аспектом діяльності органів влади у соціальних мережах є побудова нових комунікаційних майданчиків. Це може включати створення спільнот для обговорення актуальних тем, ведення блогів, присвячених державним послугам та залучення громадян до процесу законотворчості через відкритий доступ до нормативних документів. Такий підхід дозволяє розширити можливості громадськості щодо впливу на процес прийняття рішень і забезпечує більшу прозорість діяльності влади.

Таким чином, використання соціальних мереж у публічному управлінні сприяє підвищенню якості комунікації між владою і суспільством. Це не лише посилює участь громадян у вирішенні важливих питань, але й виступає індикатором ефективності роботи органів влади, формуючи нову культуру взаємодії у мережевому суспільстві.

У рамках використання соціальних мереж у публічному управлінні існує низка методів, які є основою ефективної комунікації. Одним із

ключових методів є власне інформування. Через офіційні сторінки державних установ у соціальних мережах влада поширює важливі повідомлення про події, законодавчі ініціативи, інструкції з отримання послуг та оперативну інформацію в кризових ситуаціях [17, с.242]. Для цього використовуються Facebook, Twitter (X) та Instagram, які дозволяють швидко і легко донести інформацію до широкого кола аудиторії.

Окрім текстових повідомлень, активно застосовуються мультимедійні формати, такі як: інфографіка, відеоролики, анімації, що допомагають зрозуміло пояснювати складні теми та залучати більшу аудиторію. Важливим аспектом цього методу є адаптація мови та стилю комунікації до цільової аудиторії, що робить спілкування більш ефективним і зрозумілим.

Соціальні мережі також забезпечують можливість діалогової комунікації, що передбачає активну взаємодію з громадянами. Відповіді на коментарі, обговорення в чатах або групах, проведення прямих трансляцій – усе це створює відчуття залученості громадян до процесу управління. Прямі ефіри, наприклад, дозволяють посадовцям у реальному часі відповідати на запитання громадян, пояснювати прийняті рішення, висвітлювати актуальні події [28, с.46]. Це є ефективним способом зміцнення довіри до влади, адже громадяни бачать відкритість і готовність до діалогу. У соціальних мережах також організуються спеціалізовані групи для обговорення важливих питань, де громадяни можуть висловити свої пропозиції чи зауваження. Це сприяє створенню платформи для конструктивного обміну думками.

Комунікація у публічному секторі має стати невід’ємною частиною стратегії управління та прийняття рішень. Її важливість не зводиться лише до виконання адміністративних функцій, а полягає в забезпеченні взаємодії між органами влади та громадянами, що має прямий вплив на ефективність урядових заходів. Від ефективності цієї взаємодії залежить не лише якість публічних послуг, а й рівень довіри до державних структур. Комунікаційна діяльність повинна сприйматися не як додаткове навантаження, а як основна функція, яка сприяє досягненню стратегічних цілей органу влади [36].

У сучасних умовах недостатньо просто мати традиційні інструменти для комунікації, такі як телефон гарячої лінії чи офіційний вебсайт. Публічні інституції мають вміти працювати з новими цифровими платформами, де велика частина населення сьогодні отримує інформацію. Багато державних установ вже активно використовують соціальні мережі для комунікації, але цей процес лише почався і далеко не всі органи влади повністю адаптували свої комунікаційні стратегії до сучасних умов. Перехід від старих моделей інформування громадян до більш інтерактивних форм комунікації є важливим етапом, який вимагає адаптації та змін у підходах до публічного спілкування.

Важливою складовою ефективної комунікації є наявність кваліфікованих фахівців, які здатні налагоджувати якісні взаємодії з громадськістю. Вони повинні володіти не лише знаннями в галузі журналістики, філології чи державного управління, але й розумінням психології, соціології та маркетингу, оскільки ці навички дозволяють краще зрозуміти потреби та інтереси різних груп населення. Вміння правильно адаптувати повідомлення під конкретну аудиторію є важливим аспектом. Оскільки одна і та ж інформація може бути сприйнята різними групами людей по-різному, необхідно використовувати різноманітні формати і стилі подачі для досягнення бажаного ефекту [40, с.11].

Найпоширенішою помилкою в публікаціях органів публічної влади на соціальних платформах є надмірне використання формальних або канцелярських текстів, які є неприязними для більшості користувачів. Прес-релізи або звіти, скопійовані без змін, часто не привертають уваги, не забезпечують необхідної взаємодії з громадськістю, і як результат, можуть бути швидко «проігноровані» в новинних стрічках. У цьому контексті важливо зрозуміти, що для сучасної аудиторії більш ефективними є компактні, цікаві й інтерактивні публікації, які містять елементи візуалізації, таких як яскраві зображення, інфографіка або короткі відео.

Сучасні тенденції в комунікаціях, зокрема так звана «твіттеризація», вимагають коротких, чітких і яскравих повідомлень. Багато людей сприймають інформацію через зображення або відео, і саме ці формати забезпечують найбільшу ефективність взаємодії. Урядові інституції повинні активно застосовувати ці інструменти, щоб привернути увагу до важливих новин і досягнень. При цьому важливо зберігати баланс між формальним повідомленням і емоційним залученням громадян, створюючи таким чином ефективний канал для комунікації та зворотного зв'язку [46, с.24].

Процес адаптації владних структур до сучасних комунікаційних викликів включає не лише впровадження нових технологій, але й зміни в самому підході до публічного управління. Це вимагає не лише інвестування в технології, а й в людський ресурс, в підготовку фахівців, які здатні працювати в умовах цифрової трансформації. Успішна реалізація цифрових комунікацій залежить від здатності органів влади враховувати інтереси громадян, реагувати на їх потреби та забезпечувати прозорість своєї діяльності. Тільки за таких умов публічна комунікація стане справжнім інструментом розвитку та покращення взаємодії між державою та суспільством.

Інтерактивні методи є ще одним елементом комунікації через соціальні мережі. Проведення онлайн-опитувань дозволяє органам публічної влади отримувати оперативний зворотний зв'язок і враховувати думку населення у прийнятті рішень. Наприклад, через прості опитування можна дізнатися, які проблеми найбільше турбують громадян, або визначити пріоритети в розподілі бюджетних коштів. Крім опитувань, активно використовуються інтерактивні елементи, такі як: онлайн-калькулятори для розрахунку податків чи субсидій, інтерактивні карти для відображення інфраструктурних змін. Це значно підвищує залученість громадян і формує у них почуття участі в управлінських процесах [50, с.73]. Організація конкурсів, вікторин або флешмобів є ще одним методом підвищення активності громадян у

соціальних мережах. Такі заходи дозволяють не лише інформувати, а й зацікавити, мотивувати до обговорення важливих тем.

Серед стратегічних методів комунікації важливе місце займає створення блогів або відеоблогів, через які представники державної влади можуть розповідати про свою діяльність, роз'яснювати складні аспекти роботи [82]. Наприклад, відеоблоги дозволяють показати реалізацію ключових проєктів або пояснити законодавчі зміни в доступній формі. Також важливим є залучення громадян до обговорення законодавчих ініціатив.

У соціальних мережах можуть бути розміщені законопроекти, проєкти рішень органів місцевого самоврядування і громадяни отримують змогу висловлювати свої пропозиції, що сприяє більш демократичному процесу прийняття цих рішень. Використання автоматизованих чат-ботів є ще одним сучасним інструментом, який дозволяє значно полегшити процес комунікації. Завдяки чат-ботам громадяни можуть швидко отримувати відповіді на свої запитання або доступ до інформації про публічні послуги [68, с.56].

У кризових ситуаціях соціальні мережі стають незамінним каналом комунікації. Вони дозволяють оперативно поширювати інформацію про надзвичайні події, надавати інструкції щодо дій громадян та швидко відповідати на запитання. Окрім цього, соціальні мережі є платформою для боротьби з дезінформацією. Швидке реагування на поширення фейків через офіційні сторінки державних установ дозволяє зменшити паніку та уникнути маніпуляцій громадською думкою. У кризових умовах також важливо регулярно інформувати громадян про прогрес у вирішенні проблем, наприклад, через щоденні звіти у форматі відео чи текстових публікацій.

Колаборація з медіа та інфлюенсерами є ще одним дієвим методом комунікації через соціальні мережі. Популярні блогери, які мають велику аудиторію, можуть допомогти поширити інформацію про державні ініціативи серед цільових груп, зокрема молоді [86, с.57]. Організація онлайн-пресконференцій через соціальні мережі дозволяє залучити ширшу

аудиторію, ніж традиційні формати, і зробити таку форму публічної комунікації доступнішою для зацікавлених аудиторій.

Таким чином, використання соціальних мереж у публічному управлінні включає широкий спектр методів, спрямованих на інформування, залучення громадян до управлінських процесів та зміцнення довіри до органів влади. Такі методи дозволяють створити нову якість взаємодії між владою та суспільством, сприяють вищому рівню прозорості, підзвітності та демократичності публічного управління.

### **2.3. Зарубіжний досвід застосування соціальних мереж у публічно-управлінській комунікації**

У багатьох країнах соціальні мережі використовуються не лише як платформи для обміну інформацією, а й як важливий елемент стратегій публічного управління та демократизації процесів. Зарубіжний досвід показує, що соціальні мережі можуть ефективно виконувати функції інформування громадськості, збору зворотного зв'язку, моніторингу суспільних настроїв та навіть активізації громадянської участі у державних справах. Відповідно, органи влади все частіше звертаються до таких платформ, як до основних каналів комунікації з населенням [7, с.84].

Розглядаючи зарубіжний досвід застосування соціальних мереж у публічно-управлінській комунікації, можна виокремити кілька ключових аспектів, що визначають ефективність цієї форми комунікації на рівні державних органів і установ різних країн. Однією з перших країн, що активно використовували соціальні мережі для публічно-управлінської комунікації, стали Сполучені Штати Америки.

Американські урядові установи вже з початку 2000-х років почали використовувати соціальні мережі для покращення взаємодії з громадянами. Так, у 2009 році адміністрація президента Барака Обами вперше активно включила соціальні мережі у свою роботу, зробивши великий акцент на

використанні Twitter, Facebook і YouTube. Першим великим прикладом стала кампанія із запровадження реформи охорони здоров'я, де використовувалися онлайн-платформи для збору громадської думки та для безпосереднього зв'язку з виборцями [27].

Одним із найбільш яскравих прикладів є використання Twitter президентом Дональдом Трампом. Він активно використовував Twitter як основний канал комунікації з громадянами, неодноразово звертаючись до нації через публікації в соціальних мережах. Завдяки цьому вдавалось швидко реагувати на політичні події та заяви, а також безпосередньо взаємодіяти з громадськістю [27].

У Великій Британії соціальні мережі також стали важливим інструментом у публічно-управлінській комунікації. Британські урядові установи активно використовують платформи для інформування громадян про політику уряду, соціальні послуги, події, а також для комунікації з громадськими організаціями. Прикладом такого використання є платформи, створені для боротьби з тероризмом та екстремізмом. Спеціально для цих цілей було створено облікові записи в соціальних мережах, через які громадяни могли повідомляти про потенційні загрози.

Зокрема, поліція Великої Британії дуже активно використовує Twitter та Facebook для того, щоб надати громадянам оперативну інформацію про кримінальні події, дорожні ситуації та інші надзвичайні ситуації. Платформи використовуються для швидкого реагування та інформування населення про заходи безпеки [54, с.41].

У Німеччині публічно-управлінська комунікація в соціальних мережах має свою специфіку, зокрема через суворе регулювання медіа та захисту даних. Однак, незважаючи на високі вимоги до конфіденційності та безпеки, соціальні мережі активно використовуються для поліпшення комунікації між органами влади та громадянами. Прикладом є використання платформи Facebook для інформування населення про державні програми, а також для обговорення важливих політичних та соціальних тем.



Законодавство Німеччини, зокрема закон про боротьбу з мовою ненависті в Інтернеті (NetzDG), також відображає важливість контролю над соціальними мережами для збереження порядку і безпеки в цифровому середовищі. За допомогою цього закону уряд прагне обмежити поширення екстремістських і ненависницьких висловлювань в Інтернеті, що також має значення для публічно-управлінської комунікації [83, с.164].

Франція є ще одним прикладом активного використання соціальних мереж у публічно-управлінській комунікації. Відомий випадок – кампанія «#JeSuisCharlie», яка виникла після теракту в редакції журналу Charlie Hebdo. Ця кампанія показала, як соціальні мережі можуть стати важливим інструментом для вираження солідарності і мобілізації громадян у кризових ситуаціях. Після цих подій уряд Франції почав активно використовувати соціальні мережі для інформування про заходи безпеки, антикризову комунікацію та пропаганду демократії [54, с.41].

Також варто згадати використання Facebook та Twitter для інформування громадян про актуальні соціальні ініціативи, новини від урядів та місцевих адміністрацій, що сприяє безпосередньому взаємодії з громадянами.

В Індії соціальні мережі стали потужним інструментом для взаємодії з населенням, особливо під час виборчих кампаній. Наприклад, під час парламентських виборів 2014 року прем'єр-міністр Нарендра Моді активно використовував Twitter та Facebook для досягнення своїх політичних цілей, а також для мобілізації виборців. Платформи стали основним каналом для обговорення політичних тем, закликів до голосування, а також для відповіді на запити громадян.

Однак, соціальні мережі також виявилися корисними для боротьби з соціальними проблемами в Індії, такими як бідність, корупція та насильство. Уряд використовує ці платформи для проведення національних кампаній з пропаганди прав людини, освіти та охорони здоров'я, що дозволяє залучати громадян до активної участі в розв'язанні цих проблем [19, с.138].

У Японії соціальні мережі відіграють важливу роль у державній комунікації, особливо у кризових ситуаціях, таких як стихійні лиха. Наприклад, під час цунамі 2011 року уряд Японії використовував соціальні мережі для оперативного інформування населення про поточну ситуацію та надання необхідної допомоги. Twitter та Facebook стали важливими каналами для поширення інформації про евакуацію, місця тимчасового розміщення постраждалих та інші актуальні повідомлення.

Також уряд Японії активно використовує соціальні мережі для обговорення важливих політичних питань, таких як зміни в законодавстві, питання безпеки та економіки. Важливу роль відіграють платформи для взаємодії з молодіжною аудиторією, яка активно користується мобільними додатками та соціальними мережами.

Швеція є прикладом країни, де соціальні мережі використовуються не лише для зв'язку з громадянами, а й для забезпечення прозорості урядових рішень. Уряд Швеції має офіційні облікові записи в таких соціальних мережах, як Facebook, Twitter і YouTube, де регулярно публікуються новини про діяльність державних органів та організуються онлайн-опитування з громадянами. Ці платформи дозволяють урядовим установам не лише інформувати населення, але й отримувати зворотний зв'язок, що є важливим для демократичного процесу [61, с.102].

У Швеції також активно використовуються платформи для підтримки громадянських ініціатив, зокрема через форуми та онлайн-консультації, де жителі можуть обговорювати важливі соціальні та економічні питання. Австралія активно використовує соціальні мережі для боротьби з природними катастрофами. Під час лісових пожеж, які трапились в країні, уряд створив спеціальні акаунти в Twitter та Facebook, через які інформував населення про зони небезпеки та місця збору допомоги. Ці платформи стали важливим інструментом для швидкої координації дій під час надзвичайних ситуацій.

Австралійський уряд також використовує соціальні мережі для запровадження соціальних реформ та комунікації з громадянами. Урядові акаунти активно популяризують національні програми щодо охорони здоров'я, підтримки дітей і сімей, а також економічної стабільності.

Таким чином, соціальні мережі стали важливим інструментом публічно-управлінської комунікації в різних країнах світу. Вони дають змогу урядам підтримувати зв'язок з громадянами, інформувати їх про актуальні події та приймати участь у соціальних і політичних процесах. У майбутньому роль соціальних мереж у публічно-управлінській комунікації лише зростатиме, адже ці інструменти дозволяють підвищувати прозорість, ефективність і демократичність управлінських процесів [61, с.104].

Соціальні медіа, створюючи можливості для горизонтальних зв'язків, можуть поступово зменшувати вплив вертикальних структур влади, сприяючи розвитку взаємодії між малими та середніми групами населення. Вони сприяють встановленню зворотного зв'язку і представляють інтереси не лише конкретних груп, а й ширших соціальних верств. Такі платформи відкривають нові можливості для взаємодії та організації, покращуючи комунікацію між різними частинами суспільства.

Однак, у соціальних мереж є й інша сторона. Багато науковців зосереджуються на проблемі поширення ворожнечі в онлайн-просторі, і деякі дослідження вказують на зв'язок між активним розповсюдженням екстремістського контенту в мережах та зростанням злочинів на ґрунті ненависті в реальному житті. Ці процеси також підсилюються за рахунок алгоритмів соціальних платформ, які аналізують користувацьку активність і пропонують все більше схожого контенту, що може лише посилювати негативні тенденції [55]. В Україні такі проблеми загострилися внаслідок активізації російського впливу в мережевому комунікативному просторі, що є частиною їх інформаційно-психологічних операцій.

У відповідь на актуальні для сьогодення виклики Європейський Союз разом з великими компаніями, такими як: Facebook, YouTube, Microsoft та

Twitter, уклав Кодекс поведінки. Відповідно до цього документу, платформи зобов'язуються перевіряти та видаляти пости з «мовою ненависті» протягом доби після повідомлення користувачів. Це – частина зусиль для боротьби з небезпечними тенденціями, які можуть посилюватися в умовах сучасних цифрових технологій. Німеччина стала лідером серед країн Європейського Союзу у впровадженні жорстких та прогресивних норм щодо боротьби з мовою ненависті в Інтернеті [24, с.186].

Закон, відомий як NetzDG або Закон про Facebook, вступив в силу 1 січня 2018 року. Згідно з цим законодавством, платформи, що мають понад 2 мільйони користувачів, повинні розробити ефективні механізми для виявлення та видалення незаконного контенту. Якщо користувачі повідомляють про публікації, що порушують закон, компанії зобов'язані видаляти їх протягом 24 годин або протягом семи днів у разі складніших випадків [85].

Також платформи мають подавати щорічні звіти щодо кількості видалених матеріалів та причин цього. Порушення термінів видалення контенту може призвести до штрафу в розмірі до 50 мільйонів євро. Це нововведення спрямоване на запобігання токсичним дебатам в Інтернеті, адже уряд Німеччини вважає, що така ініціатива дозволить зробити онлайн-простір безпечнішим.

Отже, запозичення та адаптація до українських умов зарубіжного досвіду організації публічних комунікацій у сучасному мережевому просторі дозволить масштабувати корисні приклади, апробовані органами влади інших держав, а також уникнути чи підготуватися до подолання проблем, які часто виникають у процесі використання соціальних медіа для публічно-управлінської інформаційної діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ І МЕСЕНДЖЕРІВ У ПУБЛІЧНО- УПРАВЛІНСЬКІЙ КОМУНІКАЦІЇ

#### 3.1. Основні виклики та проблеми впровадження цифрових комунікаційних каналів

Впровадження цифрових комунікаційних каналів у публічному управлінні стає необхідним кроком для забезпечення ефективності управлінських процесів та взаємодії з громадянами [73]. Однак, цей процес супроводжується рядом викликів та проблем, які потребують ретельного вирішення. Цифрові технології, хоча і відкривають нові можливості для покращення комунікації, водночас створюють ризики та ускладнення, що можуть обмежувати доступ до інформації та участь громадян у процесах публічного управління.

Важливо не лише розуміти потенціал цифрових каналів, але й враховувати ті труднощі, які виникають під час їх інтеграції в існуючі структури публічного управління. Виокремимо основні аспекти викликів та можливостей впровадження цифрових комунікаційних каналів у публічному управлінні (табл.3.1.).

*Таблиця 3.1.*

Проблеми та виклики впровадження цифрових комунікаційних каналів у публічному управлінні

Аспект	Опис	Проблеми/Виклики	Можливості
Конфіденційність і безпека даних	Обробка великої кількості персональних даних у публічному управлінні, потреба у захисті даних і шифруванні.	Ризики витоку інформації, недотримання стандартів захисту даних, порушення довіри громадян.	Впровадження систем захисту, стандартів зберігання даних, шифрування, що покращує довіру громадян.

## Продовження табл.3.1

Аспект	Опис	Проблеми/Виклики	Можливості
Взаємодія з громадянами	Цифрові канали дозволяють покращити прозорість та можливості для громадян виражати свої погляди, брати участь у державних справах.	Проблеми з приватністю, обмеження свободи слова, маніпуляції та дезінформація.	Покращення прозорості, активна участь громадян у політичних процесах через онлайн-платформи.
Збирання особистих даних	Моніторинг громадської думки через соціальні медіа, що вимагає відповідальних підходів до використання даних.	Порушення конфіденційності, відсутність прозорості у використанні особистих даних.	Розробка етичних принципів щодо збору даних, забезпечення належного захисту інформації.
Модерація контенту	Залишення права на свободу слова при необхідності модерації контенту, пов'язаного з дезінформацією та ненавистю.	Потенційне порушення прав користувачів на свободу вираження думок, ризику цензури.	Баланс між боротьбою з фейками і захистом свободи слова, створення чітких етичних норм для модерації.
Дезінформація та маніпуляції	Використання соціальних медіа для поширення фальшивих новин.	Складнощі у відрізнанні правдивої інформації від фейків, швидке поширення дезінформації.	Розробка механізмів перевірки інформації, співпраця з незалежними експертами та журналістами.
Цифровий розрив	Нерівний доступ до цифрових технологій серед різних соціальних груп.	Відсутність доступу до Інтернету, низький рівень цифрової грамотності серед певних груп населення.	Створення інклюзивних платформ, забезпечення рівного доступу до інформації, підтримка людей з обмеженим доступом.

Закінчення табл.3.1

Аспект	Опис	Проблеми/Виклики	Можливості
Нормативно-правова база	Створення політик і нормативних актів для регулювання використання цифрових каналів і даних.	Відсутність достатньої правової бази для ефективного впровадження цифрових технологій у публічному управлінні.	Розробка законодавчих актів для захисту прав громадян, підтримка інновацій без порушення прав.
Модернізація інфраструктури	Розвиток та модернізація інфраструктури для ефективної інтеграції цифрових каналів комунікації.	Недостатнє фінансування та людські ресурси для розвитку цифрової інфраструктури.	Інвестиції у підвищення кваліфікації кадрів, оновлення технічного обладнання, інтеграція новітніх технологій.
Використання ШІ і алгоритмів	Впровадження технологій машинного навчання і штучного інтелекту для автоматизації процесів.	Ризики політичних і моральних проблем, якщо штучний інтелект визначає правдивість інформації.	Автоматизація процесів, але з обов'язковим етичним контролем і участю людських редакторів у перевірці інформації.
Вплив соціальних мереж	Використання соціальних медіа для комунікації з громадянами, оголошення заходів, організація громадських обговорень.	Залежність від алгоритмів персоналізації контенту, що можуть маніпулювати громадською думкою.	Покращення демократії, залучення громадян до процесів ухвалення рішень, швидка і ефективна комунікація в кризах.
Інтеграція в управлінські процеси	Впровадження цифрових каналів у публічне управління для покращення ефективності та підзвітності органів влади.	Потреба в значних фінансових та людських ресурсах для інтеграції технологій.	Підвищення прозорості, ефективності та участі громадян в управлінських процесах через цифрові канали.

Як бачимо з таблиці 3.1, першим важливим аспектом є проблема конфіденційності та безпеки даних. У публічному управлінні обробка великої кількості персональних даних є обов'язковою, і це створює значні ризики для безпеки інформації. Оскільки інформація, що стосується громадян, може бути чутливою, необхідно розробляти та впроваджувати надійні системи захисту даних. Використання мобільних додатків та онлайн-платформ для взаємодії з населенням потребує високих стандартів шифрування, наявності спеціальних політик щодо зберігання даних та регулярного контролю за їх обробкою [11, с.159]. Недотримання цих вимог може призвести до витоку інформації, що матиме серйозні наслідки для довіри громадян до органів влади та до ефективності самих комунікацій.

Відкритий доступ до платформи для комунікації між урядом і громадянами дозволяє покращити взаємодію, сприяє більшій прозорості в політичних процесах, а також дає громадянам більше можливостей для вираження своїх поглядів та участі в державних справах. Однак, ці можливості можуть мати і негативні наслідки, якщо цифрові канали використовуються неналежним чином. Проблеми, пов'язані з приватністю, обмеженням свободи слова, а також ризиками маніпуляцій та дезінформації, створюють серйозні етичні проблеми, які потребують вирішення [13, с.178].

Один із основних етичних викликів – це питання збирання особистих даних. Соціальні медіа дозволяють урядам та політичним організаціям здійснювати потужний моніторинг і аналіз громадської думки, але цей процес часто супроводжується порушенням конфіденційності. Важливим є те, як і для яких цілей використовуються ці дані, хто має до них доступ, і чи є належні механізми для їх захисту. Відсутність прозорості в обробці персональних даних може призвести до серйозних порушень прав людини, зокрема, до неправомірного використання інформації для маніпуляцій або надання переваг певним політичним силам.

Іншим важливим аспектом є питання свободи слова, яке може опинитися під загрозою, якщо платформи почнуть активно модерувати



контент. Різноманітні випадки поширення дезінформації або ненависті в інтернеті зумовлюють необхідність втручання з боку урядів або самих платформ для модерації контенту. Проте, важливо, щоб така модерація не порушувала права користувачів на свободу вираження. Складність полягає в тому, щоб знайти баланс між необхідністю захисту від шкоди, яку може спричинити ненависть або брехня, і збереженням права на вільне вираження думок [30, с.58].

Для того, щоб ефективно вирішити ці етичні питання, важливо створити чіткі етичні норми та стандарти, які будуть регулювати використання цифрових інструментів. Розробка етичних принципів у використанні соціальних медіа повинна включати забезпечення приватності, захист прав користувачів, а також сприяння відкритому і чесному діалогу. Такі норми повинні бути чітко прописані, а також бути обов'язковими для виконання всіма сторонами – як для політиків і органів влади, так і для технологічних компаній, які надають ці платформи [36, с.94].

Захист прав людини, у тому числі приватності, свободи вираження та рівних можливостей, має бути основою для розробки політики щодо використання цифрових інструментів у публічному управлінні. Важливим кроком у цьому напрямку стане створення ефективної нормативно-правової бази, яка буде враховувати сучасні виклики цифрової ери. Це включає розробку політик, що регулюють використання даних, забезпечують конфіденційність, а також підтримують розвиток інновацій без шкоди для прав громадян [42, с.65].

З початку війни в Україні, коли постала гостра потреба у достовірній та оперативній інформації, були залучені альтернативні канали комунікації для забезпечення населення необхідними відомостями. Паралельно із традиційними методами, значну роль стали відігравати соціальні медіа, котрі дозволяють швидко передавати повідомлення, але водночас несуть значні ризики. Соціальні медіа можуть бути як потужним інструментом комунікації,

так і джерелом небезпеки, оскільки некоректна комунікація здатна призвести до кризових ситуацій.

Невелика помилка в передачі інформації або неправильно сформульоване повідомлення можуть спричинити паніку чи навіть кризу довіри серед населення. За таких обставин, правильне використання медіа-ресурсів стає критично важливим для збереження стабільності та уникнення фейків. Наприклад, для запобігання дезінформації у кожній області були створені телеграм-канали місцевих адміністрацій, що дозволяють оперативно доводити важливу інформацію до громадян.

Попри це, використання месенджерів і соціальних мереж має певні вразливості, зокрема залежність від Інтернету. А неправильне налаштування комунікації може спричинити втрату довіри до посадових осіб і навіть підірвати авторитету державних інституцій загалом. Неточності в повідомленнях, обмеженість доступу до необхідної інформації або неправильно обраний стиль комунікації можуть викликати паніку та дестабілізацію суспільного порядку [51, с.95].

Багато платформ використовують складні алгоритми для персоналізації контенту, що включає таргетовану рекламу та інформаційні потоки. Це створює можливості для маніпулювання громадською думкою або для забезпечення односторонньої інформації. Однак, такі алгоритми повинні бути зрозумілі для користувачів, а самі платформи повинні інформувати про те, як їх використовують і яким чином вони впливають на контент, який люди бачать. Залучення незалежних експертів для перевірки алгоритмів, а також надання можливості користувачам контролювати налаштування персоналізованого контенту може стати важливим кроком у забезпеченні етичності та прозорості.

Ще однією суттєвою проблемою є захист від дезінформації та маніпуляцій. В умовах розвитку соціальних мереж і мобільних додатків стає дедалі складніше відрізнити достовірну інформацію від фейків. Технології поширення фальшивих новин розвиваються настільки швидко, що навіть

досвідчені користувачі інтернету можуть потрапити в пастку маніпуляцій. Для органів влади це означає необхідність не лише контролювати офіційні канали інформації, але й активно боротися з фейковими новинами та дезінформацією, що може спотворювати реальність. Важливо розробити ефективні механізми перевірки інформації, а також працювати у тісній співпраці з незалежними експертами та журналістами для запобігання поширенню недостовірних даних [56, с.34].

Не можна не згадати про проблему цифрового розриву між різними соціальними групами населення. Хоча використання інтернету та цифрових технологій стало повсякденним для багатьох людей, існують значні групи, які не мають доступу до сучасних технологій або не мають достатніх навичок для їх ефективного використання. Це може бути пов'язано з: віковими обмеженнями, рівнем освіти, соціальним статусом або навіть географічним положенням, яке не дозволяє людям мати доступ до швидкісного інтернету. У такому випадку важливо не тільки впроваджувати цифрові технології, а й забезпечити рівний доступ до інформації для всіх верств населення. Одним із можливих рішень є створення інклюзивних платформ, які будуть доступні для людей з різними рівнями цифрової грамотності, а також надання підтримки тим, хто має труднощі з освоєнням новітніх технологій.

Крім того, однією з основних проблем є забезпечення доступу до цифрових каналів комунікації для людей, які мають обмежений доступ до інтернету або які взагалі не користуються цифровими технологіями. Традиційні засоби комунікації, такі як телебачення, радіо, друковані видання, все ще залишаються важливими інструментами зв'язку для значної частини населення, особливо в сільських та віддалених районах. Тому важливо зберігати баланс між використанням новітніх цифрових технологій та традиційних комунікаційних каналів [56, с.37].

Тільки таким чином можна забезпечити рівні можливості для участі в публічному житті всіх громадян, незважаючи на їх рівень цифрових навичок або доступ до технологій. Моніторинг якості електронних комунікаційних

послуг є невід'ємною частиною забезпечення стабільного та безпечного зв'язку в сучасному світі. Він дозволяє оперативно виявляти проблеми в мережі, пов'язані з передачею даних і голосовим зв'язком, а також спостерігати за швидкістю інтернет-з'єднання. Низька якість зв'язку може спричинити серйозні збої в роботі різних додатків та систем, що підвищує ймовірність помилок. Відповідно, моніторинг є важливим інструментом для підтримки належної роботи мереж і систем зв'язку[44].

У період військових дій значення моніторингу зв'язку стає ще більшим, оскільки він забезпечує критично важливі канали для координації зусиль військових, організацій, а також волонтерів. В умовах бойових дій високоякісний зв'язок забезпечує своєчасну передачу важливих повідомлень і інформації про надзвичайні ситуації, що може врятувати життя [44]. Своєчасне виявлення та усунення проблем у мережі, викликаних бойовими діями чи іншими обставинами, дозволяє забезпечити безперебійне функціонування всіх важливих комунікаційних каналів, гарантуючи надійний зв'язок як для військових, так і для цивільного населення.

Зважаючи на все це, важливим є також розвиток механізмів, які б забезпечували ефективну інтеграцію цифрових каналів комунікації в існуючі управлінські процеси. Впровадження таких каналів потребує значних фінансових та людських ресурсів, що може бути проблематичним для деяких державних установ [74, с.70]. Однак, без належного розвитку інфраструктури, навчання та підготовки кадрів неможливо досягти бажаних результатів у сфері цифрових комунікацій. Враховуючи це, важливо інвестувати в підвищення кваліфікації державних службовців, що працюють з цифровими інструментами, а також в оновлення та модернізацію технічного обладнання.

Водночас, в умовах постійних змін у світі цифрових технологій, органи влади повинні не тільки адаптуватися до нових умов, але й сприяти розвитку інновацій у сфері публічного управління. Це включає підтримку стартапів та інноваційних ініціатив, що можуть допомогти вдосконалити цифрові канали

комунікацій, а також співпрацю з приватним сектором та неурядовими організаціями для розробки нових рішень. Розвиток нових технологій може стати важливим інструментом для підвищення ефективності публічного управління, зокрема, у сфері взаємодії з громадянами та забезпечення прозорості.

Алгоритми соціальних мереж мають здатність впливати на видимість контенту, знижуючи рейтинг тих матеріалів, які користувачі діляться, але не взаємодіють з ними активно, не переглядаючи їх детально. Це створює потенційний ризик, адже якщо штучний інтелект відповідатиме за визначення правдивості інформації, це може призвести до політичних і моральних проблем, оскільки автоматизовані системи не завжди можуть об'єктивно оцінити контекст [78, с.39].

У разі, коли штучний інтелект буде ухвалювати рішення про правдивість або хибність контенту, це може обмежити свободу слова та призвести до цензури, оскільки алгоритмам важко передбачити всі нюанси людської комунікації. Тому, хоча ці системи здатні виявляти небезпечний або фейковий контент, роль людських редакторів у процесі перевірки інформації та прийняття рішень має залишатися незамінною.

Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, вимагає ретельної етичної оцінки. Машинне навчання та інші інструменти ШІ мають величезний потенціал для автоматизації процесів, але їх впровадження повинно відбуватися з урахуванням етичних стандартів. Створення та впровадження таких технологій повинно бути орієнтоване на збереження рівності, недискримінації та прозорості. Ретельний аудит алгоритмів, забезпечення їх справедливості та нейтральності стане важливою частиною етичної регуляції в цифрову епоху.

Соціальні мережі також мають великий потенціал для розвитку демократії, оскільки вони створюють нові можливості для комунікації між органами влади та громадянами. Це дозволяє державним службовцям швидше реагувати на запити, надавати важливу інформацію, а також

організувати діалог з громадянами на різних рівнях. Багато місцевих органів влади вже активно використовують соціальні мережі для оголошення заходів, інформування про проблеми громади, організації громадських обговорень. Це дозволяє навіть тим громадянам, які не можуть бути фізично присутніми на засіданнях, брати участь у місцевих процесах через онлайн-комунікацію. Вони можуть публікувати питання чи пропозиції в соцмережах, а відповідальні органи влади мають змогу оперативно реагувати, забезпечуючи таку форму прямого контакту з громадськістю [78, с.44].

Крім того, зростання кількості підписників або «друзів» на сторінках органів влади в соціальних мережах підтверджує важливість їхньої присутності в Інтернеті для громадян. Це дозволяє їм не лише отримувати актуальну інформацію, а й активно взаємодіяти з органами державної влади. Суспільство все більше цінує можливість безпосереднього звернення до влади через ці цифрові канали, що свідчить про важливість соціальних мереж для ефективної комунікації та участі в демократичних процесах. Водночас, соціальні мережі є потужним інструментом у кризових ситуаціях, коли фахівці зі зв'язків з громадськістю можуть швидко і ефективно поширювати важливі повідомлення, інформуючи громадян про заходи та дії органів влади [45, с.37].

Однак, впровадження цифрових комунікаційних каналів також потребує гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Врахування соціальних, культурних та економічних особливостей кожної країни чи регіону має стати основним принципом підходу до впровадження нових технологій. Необхідно враховувати не лише технічні характеристики, але й соціальні наслідки таких змін, забезпечуючи справедливий доступ та участь для всіх верств населення.

Спільна робота над виробленням етичних норм і стандартів дозволить забезпечити ефективне використання цифрових технологій, не порушуючи при цьому основоположних прав людини і підтримуючи демократичні цінності. Описаний підхід дозволить максимально використати потенціал

соціальних медіа для поліпшення публічно-управлінських процесів, водночас захищаючи приватність і свободу кожного громадянина.

Успішна інтеграція цифрових каналів комунікації в публічне управління може стати потужним інструментом для покращення взаємодії з громадянами, підвищення прозорості та підзвітності державних органів, а також сприяти розвитку демократичних процесів. Однак, для досягнення цих цілей необхідно розв'язувати численні проблеми, пов'язані з безпекою даних, цифровою нерівністю та ефективним використанням ресурсів. Лише за умови всебічного підходу та співпраці між державними структурами, громадянським суспільством і приватним сектором можна побудувати ефективну цифрову інфраструктуру для публічного управління, яка відповідатиме вимогам сучасного часу.

### **3.2. Пропозиції щодо удосконалення механізмів публічно-управлінської комунікації через соціальні мережі та месенджери**

На сьогодні одним з найбільш важливих завдань є удосконалення механізмів комунікації між громадянами та органами публічної влади. Використання соціальних мереж та месенджерів у публічному управлінні має величезний потенціал для покращення доступу до адміністративних послуг, а також для посилення громадської участі в ухваленні рішень. Ключовим напрямом є створення нових підходів до використання цифрових комунікаційних інструментів, які не лише відповідатимуть вимогам сучасного суспільства, але й сприятимуть досягненню максимальної ефективності в управлінських процесах [16, с.6]. Опанування публічними службовцями цих підходів матиме загальне позитивне значення для модернізації публічного управління в Україні.

На нашу думку, можна запропонувати такі шляхи удосконалення механізмів управлінської комунікації в публічному управлінні (табл.3.2).

Кожен із пропонованих напрямів удосконалення має досягти у підсумку реальних результатів, що у сумі дозволять досягти поставленої мети.



Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення механізмів комунікації між громадянами та органами публічної влади

Напрямок вдосконалення	Опис	Очікувані результати
Інтегровані цифрові платформи	Об'єднання всіх каналів комунікації в єдину систему.	Спрощення процесів обміну інформацією, зручність для громадян.
Чат-боти та штучний інтелект	Впровадження чат-ботів для автоматизації відповідей і використання ШІ для аналізу запитів громадян.	Оперативна обробка запитів, виявлення актуальних проблем.
Система публічного моніторингу	Створення платформи для відслідковування статусу звернень громадян.	Прозорість процесів, підвищення довіри до органів влади.
Мультимедійний контент	Використання відео, аудіо, онлайн-конференцій, прямих ефірів для інформування.	Підвищення зрозумілості та доступності інформації.
Платформи для громадських обговорень	Організація онлайн-майданчиків для консультацій і обміну думками.	Залучення громадян до прийняття рішень.
Національний реєстр цифрових контактів	Реєстр контактів громадян для взаємодії через персоналізовані канали.	Прискорення обробки запитів, покращення доступу до послуг.
Інтеграція з державними реєстрами	Синхронізація цифрових платформ з іншими реєстрами для спрощення процедур.	Зменшення дублювання інформації, економія часу.
Блокчейн-технології	Використання блокчейну для збереження транзакцій між громадянами і владою.	Безпека даних, прозорість транзакцій.
Мобільні додатки	Додатки для запитів, інформації, документів, опитувань.	Зручність і доступність послуг.
Програми цифрової освіти	Навчання користуванню державними цифровими інструментами.	Інклюзивність, доступність для всіх соціальних груп.
Адаптація для людей з інвалідністю	Функції для людей з порушеннями слуху, зору та іншими потребами.	Інклюзивність цифрових платформ.
Публікація звітів	Регулярне інформування громадян про результати їх запитів.	Підвищення прозорості та довіри до влади.

## Продовження табл.3.2

Напрямок вдосконалення	Опис	Очікувані результати
Інтеграція з офлайн сервісами	Об'єднання цифрових і традиційних методів взаємодії.	Доступність для різних груп населення.
Боротьба з дезінформацією	Експертні групи для перевірки фактів і спростування фейків.	Достовірність інформації.
Системи оцінки ефективності	Опитування громадян і аналіз задоволеності цифровими послугами.	Постійне вдосконалення сервісів.
Співпраця з приватним сектором	Залучення компаній для впровадження інновацій.	Прискорення розвитку технологій.
Розвиток цифрової демократії	Електронне голосування, петиції, онлайн-консультації.	Прозорість і відкритість управління.
Аналіз великих даних	Використання даних для персоналізації стратегій і рішень.	Ефективне вирішення суспільних проблем.
Міжнародна співпраця	Участь у ініціативах цифрового уряду.	Запозичення передових практик.
Удосконалення нормативно-правової бази	Розробка законів для регулювання цифрової комунікації.	Правова основа для прозорої роботи органів влади.

На нашу думку, для покращення публічно-управлінської комунікації через соціальні мережі та месенджери важливо створити інтегровані цифрові платформи, що об'єднуватимуть всі канали комунікації, такі як соціальні мережі, мобільні додатки, месенджери та вебсайти органів публічної влади в єдину систему. Це дозволить спростити процеси обміну інформацією та забезпечить зручність для громадян, адже вони зможуть здійснювати двосторонній зв'язок з державними органами, отримуючи необхідну інформацію та звертаючись із запитом або пропозиціями.

Незамінними інструментами для швидкої і ефективної взаємодії з громадянами є чат-боти та штучний інтелект. Впровадження чат-ботів на офіційних онлайн-платформах органів влади допоможе автоматизувати

обробку запитів і надати оперативні відповіді на популярні питання. Крім того, штучний інтелект може використовуватися для аналізу громадських запитів, виявлення найбільш актуальних проблем і прогнозування майбутніх потреб населення.

Не менш значущим є створення системи публічного моніторингу, що дозволяє громадянам відслідковувати статус своїх звернень та отримувати реальну інформацію про етапи розгляду їхніх запитів. Така система підвищить прозорість управлінських процесів та зміцнить довіру до органів влади. Впровадження механізмів зворотного зв'язку має на меті зробити публічне управління більш відкритим та відповідальним.

Використання мультимедійних форматів, таких як відео та аудіо контент, дозволить органам влади більш ефективно передавати інформацію громадянам. Створення відеоуроків, інтерв'ю з експертами, онлайн-конференцій, а також проведення прямих ефірів із представниками органів влади через соціальні мережі дозволить зробити процеси державного управління більш зрозумілими та доступними для широкої аудиторії.

Для покращення доступу до адміністративних послуг і прискорення обробки запитів доцільно створити національний реєстр цифрових контактів громадян, що надасть змогу органам публічної влади взаємодіяти з громадянами через зручні для них канали комунікації, забезпечивши персоналізований підхід до кожного запиту. Реєстрація контактних даних на єдиній платформі значно полегшить процес надання публічних послуг.

Інтеграція цифрових платформ з іншими державними реєстрами та системами також є важливою для покращення ефективності публічного управління, що дозволить оптимізувати доступ до послуг, таких як: реєстрація, подача заяв, оновлення даних та інші адміністративні процедури, не вимагаючи від громадян дублювання інформації на різних платформах. Використання технологій, таких як штучний інтелект, дасть змогу автоматизувати більшість процесів, що значно зекономить час як для громадян, так і для органів влади.

Для забезпечення високого рівня безпеки та захисту даних громадян доцільно впровадити технології блокчейн. Використання блокчейн-технологій допоможе забезпечити незмінність і прозорість усіх транзакцій, здійснених між органами влади та громадянами, що сприятиме збереженню важливої інформації без ризику її втрати або фальсифікації.

Створення мобільних додатків для надання доступу до публічних послуг є важливим кроком до покращення комунікації. Мобільні додатки, що надають можливість подачі запитів, отримання актуальної інформації, збереження важливих документів, а також участі в опитуваннях і голосуваннях, забезпечать зручний і доступний канал взаємодії з органами влади.

Щоб громадяни мали можливість ефективно використовувати цифрові платформи, необхідно впроваджувати програми цифрової освіти. Це включає як онлайн-курси, так і офлайн заходи, на яких громадяни навчатимуться користуватися державними мобільними додатками, порталами та іншими цифровими інструментами. Важливою частиною таких програм є навчання різних вікових категорій та соціальних груп, щоб кожен міг скористатися новими можливостями для взаємодії з органами влади.

Для того, щоб цифрові платформи були максимально доступними для всіх громадян, необхідно забезпечити їх адаптацію для людей з обмеженими можливостями. Це передбачає створення функцій для користувачів з порушеннями слуху та зору, а також розробку можливостей для збільшення шрифтів і підтримки мови жестів. Офіційні цифрові платформи повинні стати інклюзивними та доступними для всіх, незалежно від їх фізичних можливостей.

Для забезпечення прозорості та довіри громадян до органів влади необхідно регулярно публікувати звіти про виконання запитів громадян, а також результати розгляду важливих ініціатив. Така практика допоможе громадянам бачити реальні досягнення в результаті їхньої взаємодії з владою, що підвищить рівень довіри до публічних інститутів.

Інтеграція цифрових платформ з офлайн сервісами також є важливим етапом у розвитку публічно-управлінської комунікації. Це налагодить зручну екосистему, де громадяни матимуть змогу звертатися до органів влади як через цифрові канали, так і традиційними методами. Об'єднання цифрових і офлайн методів взаємодії дасть змогу охопити ширшу аудиторію та врахувати потреби різних соціальних груп.

Для боротьби з дезінформацією та фейковими новинами важливо створити незалежні експертні групи, які будуть здійснювати перевірку фактів, публікувати роз'яснення та спростування неправдивих повідомлень. Ці групи повинні працювати у тісній співпраці з органами влади, а також з громадськими організаціями, щоб забезпечити достовірність інформації, що поширюється через цифрові канали.

Запровадження систем оцінки ефективності цифрових комунікацій також є необхідним кроком для вдосконалення публічно-управлінських процесів. Це можуть бути регулярні опитування громадян, аналіз рівня задоволеності користувачів послугами через цифрові канали та системи збору відгуків і пропозицій від населення, що допоможе постійно покращувати роботу органів влади.

Співпраця з приватними компаніями та технологічними підприємствами є важливою для розвитку нових рішень у сфері цифрових комунікацій. Приватний сектор може надати органам влади доступ до передових технологій і ресурсів, що дозволить пришвидшити впровадження інновацій і підвищити якість комунікації з громадянами.

Розвиток цифрової демократії є ще одним важливим напрямком у вдосконаленні публічно-управлінської комунікації. Впровадження платформ для електронного голосування, петицій і онлайн-консультацій дозволить значно підвищити рівень участі громадян у процесах прийняття рішень і зробить ці процеси більш прозорими та відкритими.

Аналіз великих даних допоможе органам влади краще розуміти потреби та запити громадян, створюючи персоналізовані стратегії

комунікації та сприяючи більш ефективному вирішенню суспільних проблем. Використання технологій для збору та аналізу даних дозволить враховувати інтереси широкої аудиторії та адаптувати стратегії відповідно до змінюваних умов.

Активна участь у міжнародних ініціативах розвитку цифрового уряду дозволить українським органам влади переймати найкращі світові практики та застосовувати їх в національних процесах. Це дозволить покращити стандарти комунікації та інтеграцію цифрових платформ у глобальний контекст.

З метою ефективного розвитку публічно-управлінської комунікації через цифрові канали необхідно постійно вдосконалювати нормативно-правову базу, що регулює ці процеси. Важливо крім того забезпечити необхідне дотримання усіма сторонами законів і правил, які визначатимуть порядок обробки персональних даних, взаємодії з громадянами через цифрові канали та забезпечення прозорості роботи органів влади.

### **3.3. Перспективні напрями розвитку цифрових комунікацій (штучний інтелект, чат-боти) у публічному управлінні**

В умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу роль цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (далі – ШІ) та чат-ботів, стає все важливішою для забезпечення ефективної та зручної взаємодії між органами влади та громадянами. Використання таких інструментів дозволяє значно підвищити ефективність публічного управління, спрощуючи доступ до публічних послуг, автоматизуючи рутинні адміністративні процеси та забезпечуючи прозорість управлінських процедур. Інтеграція зазначених технологій з платформами органів публічної влади у соціальних мережах і месенджерах може стати перспективним напрямом комунікативної діяльності у публічному управлінні.

Штучний інтелект у публічному управлінні має значний потенціал для аналізу великих обсягів даних і прийняття рішень на основі цієї інформації. Машинне навчання та алгоритми ШІ дозволяють обробляти інформацію в реальному часі, прогнозувати можливі тенденції та оптимізувати державні процеси. Це особливо важливо для органів влади, які повинні швидко реагувати на зміни у соціально-економічній ситуації та потреби громадян. ШІ може бути використаний для аналізу громадської думки, прогнозування розвитку певних подій або кризових ситуацій, а також для полегшення доступу до адміністративних послуг через автоматизовані системи.

Одним із основних напрямів використання ШІ в публічному управлінні є оптимізація адміністративних процесів. Алгоритми ШІ автоматизують рутинні задачі, такі як: обробка заявок, оновлення даних у реєстрах або надання стандартних відповідей на запити громадян. Власне, це дозволить значно знизити час, необхідний для виконання звичних операцій, і вивільняє ресурси для більш складних завдань. Таким чином, ШІ стає важливим інструментом для підвищення ефективності публічного управління, зменшуючи адміністративне навантаження та покращуючи якість обслуговування [79].

Штучний інтелект здатний виявити та ефективно вирішувати багато соціальних проблем, зокрема: шахрайство, корупцію, протиправні діяння. Це пов'язано з тим, що ШІ діє без людських упереджень і забобонів, аналізуючи ситуації на основі об'єктивних даних. Завдяки своїм алгоритмам та здатності до самонавчання, ШІ може виявляти аномалії в великих обсягах інформації, що можуть свідчити про неправомірні дії або помилки. Наприклад, система штучного інтелекту може аналізувати фінансові транзакції, виявляючи підозрілі операції або шахрайство, і приймати рішення, що ґрунтуються лише на фактах, без будь-яких емоційних чи моральних упереджень. Це дозволяє знизити ризики для організацій і забезпечити більш високий рівень прозорості та справедливості у процесах.

Ще одним вагомим аспектом є можливість використання ШІ для оптимізації власне адміністративних процесів. Штучний інтелект допомагає підвищити ефективність організацій, автоматизуючи рутинні задачі та покращуючи взаємодію з клієнтами. Наприклад, чат-боти, які є частиною сучасних цифрових платформ, здатні миттєво відповідати на запитання користувачів, що значно знижує навантаження на операторів та забезпечує високий рівень обслуговування. Завдяки використанню ШІ організації ефективніше управлятимуть своїми ресурсами, оптимізують логістичні процеси і значно зменшать поточні витрати. У фінансовому секторі такі технології дозволяють автоматизувати обробку транзакцій, прогнози на майбутнє і навіть коригувати інвестиційні стратегії [80].

ШІ також має величезний потенціал у виробничій сфері, допомагаючи підприємствам підвищувати продуктивність та забезпечувати високий рівень якості продукції. Цей аспект стосується можливостей поліпшення роботи державних і комунальних підприємств. Ці технології можуть аналізувати дані з виробничих ліній у реальному часі, виявляти дефекти та пропонувати способи їх усунення, що дозволяє зменшити витрати на виробництво і підвищити конкурентоспроможність компанії. Водночас, це не створює загрози для людей, оскільки ШІ виступає як допоміжний інструмент, а не як заміна працівників.

Попри численні переваги, розвиток ШІ вимагає комплексного підходу та уважного ставлення до потенційних ризиків. У країнах, де ШІ активно впроваджується, не завжди проводяться достатні обговорення соціальних і економічних аспектів цього процесу, а також можливих наслідків для різних секторів економіки. Особливо важливо враховувати реакцію місцевих менеджерів, соціологів та громадськості, оскільки швидке впровадження нових технологій може призвести до неочікуваних змін у ринку праці, соціальних структурах і навіть у загальній політичній ситуації. Тому необхідно здійснювати контроль за тим, як технології впливають на економічну рівновагу і соціальну справедливість [45, с.37].



Розвиток штучного інтелекту спонукає до переосмислення стратегічних підходів щодо технологій та їх впливу на суспільство. Вкрай важливо, щоб компанії та державні установи мали чітке розуміння того, як найбільш ефективно інтегрувати ІІІ у свою діяльність. Для цього потрібно забезпечити належне навчання фахівців, що працюватимуть з такими технологіями, а також створити нормативно-правову базу, яка б гарантувала безпеку даних і дотримання етичних норм.

Технологічний прогрес є неминучим і буде визначати розвиток сучасних суспільств у найближчі десятиліття. Швидкі зміни, які відбуваються в результаті глобалізації та інновацій, ставлять перед країнами нові виклики в питаннях адаптації до нових умов. Поширення нових технологій стало значно швидшим, і це, з одного боку, дає можливість країнам поліпшувати свої економічні та соціальні умови, а з іншого – вимагає від урядів і громад готовності до змін. Тому важливо визначити, як саме уряди, підприємства та суспільство можуть успішно реагувати на ці зміни і ефективно впроваджувати інновації.

Для України питання адаптації до нових технологій залишається актуальним, оскільки країна досі не готова до стрімкого розвитку інноваційних технологій у багатьох сферах. Проте, це не означає, що прогрес неможливий. Зроблені кроки у напрямку інтеграції нових технологій в економіку та суспільство свідчать про готовність країни до змін. Особливо важливим є розвиток інфраструктури для втілення інновацій, а також забезпечення належних умов для інвестування в ці технології. На сьогодні в Україні вже існують певні ініціативи щодо більш широкого впровадження штучного інтелекту, але вони, як показують дослідження, поки що не досягли необхідного рівня розвитку [63].

Для того, щоб в майбутньому успішно інтегрувати штучний інтелект у всі сфери життя, важливо змінити систему освіти. Заклади вищої освіти повинні активно включати до своїх програм вивчення новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, а також навчати студентів працювати з такими

системами. Потрібно забезпечити підготовку професіоналів, які зможуть розробляти та впроваджувати ці технології, а також розвивати їх. Одним з головних завдань буде формування критичного мислення, яке дозволить майбутнім спеціалістам не тільки оперувати технологіями, а й оцінювати їхній потенціал і наслідки для суспільства.

Наразі багато людей і навіть професіоналів мають поверхневе уявлення про технології штучного інтелекту, і це створює певні ризики, зокрема у питаннях етики, безпеки та соціальних наслідків використання цих технологій. Важливо, щоб суспільство усвідомлювало і переваги, і небезпеки використання ШІ. Тому громадськість повинна мати можливість брати участь в обговореннях щодо того, як і для чого використовуються ці технології. Адже тільки у разі належного контролю за їхнім розвитком і використанням можна уникнути негативних наслідків [78, с.51].

З одного боку, необхідно забезпечити, щоб розробка технологій ШІ була спрямована на користь людини та не порушувала її права, з іншого – забезпечити належний рівень безпеки та захисту інтересів громадян. Для цього слід створити чітку правову базу, яка дозволить регулювати ці процеси та не допускати небезпечних або неналежних розробок. Саме на державному рівні повинні бути ухвалені відповідні закони та нормативні акти, які б чітко окреслювали межі використання таких технологій.

Окрім того, важливим аспектом є створення системи відповідальності за порушення безпеки технологій, що базуються на ШІ. Правова база повинна включати механізми контролю за розробниками та користувачами технологій, щоб в разі порушень існували чіткі та ефективні санкції. Лише за таких умов технології штучного інтелекту зможуть стати справжнім інструментом розвитку, а не загрозою для соціальної стабільності [84].

Загалом, впровадження технологій штучного інтелекту вимагає не тільки технічного прогресу, а й культурних та соціальних змін, орієнтованих на гармонійне співіснування з новими технологіями. Оскільки технології штучного інтелекту активно впливають на економіку, соціальні структури та

взаємовідносини в суспільстві, їхнє розповсюдження має бути максимально обґрунтованим і ефективно регульованим. На сьогодні новітні технології, зокрема штучний інтелект, мають величезний потенціал для трансформації різних сфер діяльності. Однак, разом із цим виникає серйозний ризик неправильного або надмірного використання цих інструментів, що може призвести до серйозних непередбачуваних наслідків. Враховуючи швидкість розвитку таких технологій, важливо не лише максимізувати їх переваги, а й ретельно оцінювати можливі загрози та ризики, що можуть виникнути через їх невважене застосування. Технології не повинні стати надмірно автономними, адже управління складними, відповідальними процесами завжди має залишатися за людиною [78, с.59].

У зв'язку з цим, необхідно, щоб розробники штучного інтелекту уважно вивчали всі потенційні небезпеки, пов'язані з їхньою реалізацією. Існує потреба у створенні чітких регламентів і стандартів, які дозволять мінімізувати ризики та забезпечити контроль за діяльністю таких систем. Важливим є також постійний моніторинг роботи цих технологій, аби запобігти можливим збоям та неправильним діям, що здатні негативно вплинути на суспільство.

Особливо важливо визначити конкретні галузі, в яких ШІ може працювати на користь, і де його роль буде необхідною. Наприклад, автоматизація рутинних задач або оптимізація аналітики є безпечними й ефективними напрямками. Однак, вищі рівні управлінських рішень, які потребують людської інтуїції та етичного вибору, повинні залишатися поза межами автономних систем. Створення чіткої межі між тим, де штучний інтелект може допомогти, а де він не повинен втручатися, є важливим кроком для забезпечення безпеки та ефективності технологічного прогресу [84].

В Україні на сьогодні законодавчі ініціативи, що стосуються штучного інтелекту, обмежуються здебільшого Концепцією розвитку ШІ, затвердженою Кабінетом Міністрів України [63]. Цей документ визначає загальні напрями застосування та розвитку штучного інтелекту, включаючи

його впровадження в публічне управління. Однак, з огляду на новітні нормативно-правові акти, прийняті Європейським Союзом, можна стверджувати, що український підхід потребує вдосконалення та оновлення для більш ефективного використання сучасних технологій.

Одним із прикладів інновацій у сфері цифрових технологій є алгоритм ChatGPT, розроблений на основі штучного інтелекту. Ця система дозволяє генерувати текстові відповіді на запити користувачів, спираючись на величезний обсяг даних, які з часом розширюються та оновлюються. Модель ChatGPT здатна швидко генерувати текстові матеріали на будь-яку тему і в різних стилях, що робить її надзвичайно корисною для створення доповідей, аналітичних документів або звітів [76]. Відмінність цієї технології від традиційного пошуку та компіляції інформації полягає в значному скороченні часу: замість кількох днів пошуку необхідної інформації, ChatGPT забезпечує готові матеріали всього за кілька хвилин, що є величезною перевагою у сучасному ритмі роботи [37, с.48].

Штучний інтелект здатен значно змінити підхід до публічного управління, відкриваючи нові можливості для покращення ефективності та зручності взаємодії громадян з органами влади. Однією з ключових переваг технологій, таких як штучний інтелект і чат-боти, є їх здатність автоматизувати численні адміністративні завдання та спрощувати процеси взаємодії з державними установами, що дозволяє скоротити час обробки запитів і підвищити рівень обслуговування. Однак, незважаючи на їхнє значення, штучний інтелект не є здатним повністю замінити роль людини в публічному управлінні.

Штучний інтелект можна застосовувати для автоматизації рутинних процесів, таких як: обробка заявок, пошук необхідної інформації чи ведення реєстрів. Це дозволяє звільнити службовців від частини технічної роботи і сконцентрувати їх зусилля на більш складних і відповідальних завданнях. Наприклад, у сфері публічних послуг ШІ здатен швидко надавати відповіді на типові запитання громадян, тим самим знижуючи навантаження на

працівників адміністративних органів і покращуючи доступність послуг. ШІ може також виконувати роль консультанта, допомагаючи розібратися в складних питаннях законодавства, без необхідності звертатися до фахівців.

Однак, використання таких технологій вимагає правильного балансування їхніх можливостей і людського фактора. Алгоритми, які базуються на штучному інтелекті, можуть бути дуже ефективними, проте вони не завжди здатні оцінити контекст ситуації або зрозуміти нюанси, які часто є важливими в публічному управлінні. Вони не можуть замінити людський інтуїтивний підхід і досвід, який є критично важливим для прийняття рішень у складних і нестандартних ситуаціях.

Однією з основних переваг технологій, таких як чат-боти, є їх здатність покращувати комунікацію з громадянами. Вони можуть автоматично надавати відповіді на типові запитання, допомагати орієнтуватися в офіційних документах і навіть здійснювати попередній аналіз запитів. У разі необхідності вони можуть передавати більш складні запити до людських фахівців. Це дозволяє значно зменшити навантаження на персонал органів влади та зробити процеси взаємодії з державними установами швидшими і зручнішими для громадян [37, с.50].

Технології ШІ та чат-боти також можуть бути корисними в аспектах навчання та професійного розвитку публічних службовців. В умовах, коли знання та нормативні документи часто змінюються, державний службовець має потребу в швидкому доступі до актуальної інформації. ШІ може стати цінним інструментом для навчання, надаючи доступ до матеріалів, пов'язаних з державною службою, таких як законодавчі акти, постанови, розпорядження та методичні рекомендації. Крім того, ШІ може бути використаний для моніторингу нових змін в законодавстві, аналізу тенденцій у публічному управлінні та адаптації персоналу до нових вимог.

Незважаючи на безліч переваг, технології штучного інтелекту повинні використовуватися з обережністю. Проблеми, пов'язані з безпекою даних, захистом приватності та етичною стороною застосування таких систем, є

важливими аспектами, які потребують особливої уваги. Адже автоматизовані системи працюють із великими обсягами чутливої інформації, що потребує належного захисту.

Однією з ключових можливостей сучасних технологій є автоматичне створення текстових документів. Інтелектуальні системи можуть використовуватись для генерації текстів з чітко визначеною структурою та форматом. Користувач може вказати тип документа (наприклад, звіт, акт, лист) та необхідні компоненти, а система автоматично підготує текст з урахуванням зазначених вимог. Це може бути особливо корисно при створенні стандартних документів або підготовці формальних листів, де важливо дотримуватись точності та правильності формулювань.

Водночас, хоча такі технології здатні значно спростити процес створення документації, їх використання для повного складання складних офіційних актів, звітів або доповідей наразі є обмеженим. Вони можуть виступати лише як інструмент, що допомагає в розробці окремих частин документа, наприклад, генеруючи ідеї, пропозиції чи формулювання, які можна включити в основний текст. Такий підхід дозволяє зберегти важливі аспекти людського контролю та забезпечити гнучкість у врахуванні специфіки організації або конкретних обставин [37, с.52].

На цей час нейромережі, які генерують тексти, не можуть повною мірою замінити людину у підготовці офіційних документів, оскільки вони не враховують індивідуальні особливості діяльності та нюанси конкретної організації чи установи. Більш того, повна автоматизація створення матеріалів порушує етичні питання, зокрема, щодо необхідності працівників на відповідних посадах, оскільки виконання таких завдань нейромережами може зменшити попит на людську працю в адміністративній сфері.

Штучний інтелект та його застосування в публічному управлінні відкривають нові горизонти для оптимізації різноманітних процесів, зокрема в контексті аналізу та управління інформацією. Однією з найбільш значущих можливостей таких технологій є автоматизація сортування та класифікації

документів, що значно спрощує роботу з великою кількістю матеріалів та зменшує час, який витрачається на виконання рутинних завдань. Завдяки алгоритмам ШІ, які здатні розпізнавати та категоризувати документи за різними критеріями, органи державної влади можуть автоматично розподіляти матеріали по відділах або групах, що полегшує подальшу роботу з ними.

Інтелектуальні системи також можуть проводити глибокий аналіз вмісту документів, шукаючи ключові слова, фрази або теми, що дозволяє виділяти важливу інформацію та виявляти приховані закономірності. Такий підхід не тільки покращує якість обробки даних, але й дає змогу виявляти тренди, проблеми чи можливості для вдосконалення, що, в свою чергу, забезпечує краще управлінське рішення. ШІ здатний також проводити історичний аналіз змін документів та відслідковувати еволюцію політичних чи адміністративних рішень, що дає змогу органам влади зберігати актуальні дані для подальших досліджень або довідкових цілей [71, с.57].

Застосування технологій ШІ дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, але й значно полегшити пошук необхідної інформації у великих масивах текстів. Замість того, щоб витрачати години на ручне вивчення та пошук, користувачі можуть покладатися на алгоритми, які здатні виявляти потрібні дані за лічені хвилини. Власне це дозволяє значно пришвидшити процеси обробки інформації та зменшити ймовірність людських помилок.

Прогнозування є ще однією важливою функцією, яку штучний інтелект може застосувати в державному управлінні. Завдяки аналізу великих масивів даних, таких як економічні показники, соціологічні опитування чи історія прийнятих рішень, системи ШІ можуть передбачати можливі наслідки тих чи інших рішень або подій. Наприклад, вони можуть оцінювати ризики та прогнози для економіки країни, прогнозувати розвиток соціальних чи політичних подій, що дозволяє державним службовцям приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення. Такі прогнози є важливими для

планування та реагування на кризові ситуації, адже дозволяють передбачити варіанти розвитку подій і підготуватися до них заздалегідь.

Водночас, хоча можливості ШІ в галузі прогнозування є величезними, слід пам'ятати, що такі системи, як ChatGPT, надають лише ймовірні варіанти розвитку подій, які не можна вважати остаточними істинами. Такого роду прогнози варто розглядати як орієнтири, що дають загальне уявлення про ситуацію, а не як чіткі передбачення майбутнього. Тому державним службовцям необхідно враховувати всі можливі сценарії та додатково консультуватися з іншими джерелами або експертами, щоб ухвалювати більш збалансовані рішення [37, с.53].

Інтернаціональний досвід також є важливим аспектом використання технологій ШІ в публічному управлінні. ChatGPT, навчаючись на взаємодії з користувачами з різних країн, здатний надавати пропозиції з урахуванням міжнародних стандартів та практик у різних сферах. Наприклад, аналізуючи впровадження певних реформ у різних країнах, система може запропонувати оптимальні варіанти для кожного конкретного випадку, з огляду на глобальний досвід.

Попри всі переваги, важливо звертати увагу й на недоліки, пов'язані з використанням ШІ в публічному управлінні. Наприклад, у безкоштовних версіях таких систем є обмеження на кількість доступних функцій, а також вони можуть надавати не зовсім точні або детальні прогнози. Крім того, штучний інтелект, попри свою здатність до аналізу, все ще залежить від людського нагляду та перевірки, адже він не може повністю замінити людську експертизу в складних питаннях [37, с.54].

У перспективі, розвиток технологій штучного інтелекту та чат-ботів у публічному управлінні допоможе створити більш зручну та ефективну систему державних послуг. Завдяки автоматизації багатьох процесів і можливостям прогнозування, органи влади зможуть краще реагувати на зміни в суспільстві та економіці, пропонуючи громадянам більш доступні та швидкі послуги. Водночас, для успішного впровадження цих технологій



необхідно враховувати всі можливі ризики та виклики, пов'язані з безпекою та етикою використання таких систем, щоб забезпечити їх ефективність та безпеку для громадян.

Одним із основних обмежень алгоритмів штучного інтелекту є їх обмежена здатність до самоусвідомлення, що іноді призводить до так званих «галюцинацій» нейромереж. Це явище виникає, коли штучний інтелект не має достатньо даних для правильного розв'язання запиту, але замість того, щоб вказати на свою обмежену інформованість, система генерує фіктивну інформацію, яку користувач може сприйняти за правду. Тому важливо здійснювати додаткову перевірку наданої інформації, оскільки без верифікації існує ризик введення в оману, що особливо важливо при використанні алгоритмів у публічному управлінні. Потрібно також зауважити, що штучний інтелект здатний вчитися і вдосконалюватися з часом, тому це обмеження може бути усунене в майбутньому.

Іншим суттєвим недоліком є питання конфіденційності. У сучасних умовах, коли кібербезпека є важливою складовою функціонування органів державної влади, використання ChatGPT може становити певну загрозу для приватності. У разі теоретичного зламу алгоритму зловмисники можуть отримати доступ до персональних даних користувачів або до технічних ресурсів, через які здійснюється взаємодія з системою [37, с.55].

Хоча при реєстрації не відбувається розголошення інформації про користувачів, система все одно зберігає їх запити, що може створити додаткові ризики витоку конфіденційної інформації. Тому для зменшення цих ризиків державні службовці повинні уникати використання корпоративних пристроїв і працювати лише на особистих ресурсах. Незважаючи на те, що алгоритм може не зберігати безпосередньо особисті дані користувачів, інформація про запити може бути використана для генерації відповідей, що також ставить під сумнів рівень анонімності.

Також важливим є фактор довіри до ChatGPT і залежності від цієї технології. У результаті позитивного досвіду користувач може все частіше

звертатися до системи, що може призвести до зниження власної здатності до критичного мислення і прийняття рішень без допомоги штучного інтелекту. З часом це може викликати звикання до використання лише алгоритмів для вирішення різноманітних завдань, що в свою чергу може вплинути на професійну ефективність і здатність до самостійної роботи. Таке явище, як зниження когнітивних здібностей, коли людина все більше покладається на модель, може створити довгострокові проблеми для розвитку інтелектуальних навичок [76].

Етичні питання, що виникають при використанні штучного інтелекту, також не можна ігнорувати. Оскільки згенеровані моделі можуть містити дезінформацію, образи або інші небажані елементи, важливо, щоб державні службовці дотримувалися етичних стандартів під час використання цих технологій. Крім того, будь-який матеріал, створений штучним інтелектом, повинен чітко позначатися як такий, щоб уникнути непорозумінь або маніпулювання інформацією. Важливо забезпечити, щоб згенеровані тексти були зрозумілі та не вводили в оману аудиторію [37, с.56].

Ще однією проблемою є обмеженість знань і відсутність актуалізації в різних версіях моделей. У ситуаціях, коли необхідно врахувати новітні події, такі як повномасштабне вторгнення Росії в Україну, модель не зможе надати коректну та своєчасну інформацію. Відсутність актуальних даних може стати проблемою при використанні ШІ в публічному управлінні, де постійно відбуваються зміни в законодавстві та державних процесах.

Слід зазначити, що штучний інтелект здатний покращувати свої результати через аналіз помилок та коригування наданої інформації. Однак це не гарантує точність і правильність результатів, адже алгоритм може замінити достовірну інформацію на хибну, якщо користувач дає йому зворотній зв'язок. В результаті, існує ризик того, що через несанкціоновані коригування може змінитися зміст або точність вихідних даних.

Нарешті, машинна природа тексту, що генерується штучним інтелектом, не враховує багатьох нюансів та контексту, властивих людській

комунікації. Моделі не можуть повністю осягнути всі тонкощі кожної ситуації, що є важливим у державному управлінні, де рішення часто потребують розуміння багатьох факторів. Тому машинний підхід до тексту може виглядати механічно та неадаптовано до специфіки конкретної ситуації. Це є серйозною проблемою, оскільки в управлінських процесах кожна деталь має значення, і за наявності навіть незначних неточностей можуть виникнути серйозні наслідки.

Чат-боти дозволяють забезпечити швидку та ефективну комунікацію з громадянами, надаючи їм відповіді на найбільш поширені запитання, допомагаючи знаходити необхідну інформацію або подавати заявки на отримання послуг. Вони здатні працювати цілодобово, що значно підвищує доступність публічних послуг [8, с.227].

Один із найбільших плюсів чат-ботів полягає в їх здатності автоматично обробляти запити громадян, тим самим знижуючи навантаження на державних службовців. Чат-боти можуть відповідати на запитання про статус обробки заявок, надавати інформацію про умови отримання послуг, а також допомагати в разі виникнення складних ситуацій. Вони можуть бути програмовані для вирішення простих завдань, таких як запис на прийом до державних органів або перевірка наявності певних документів, а складніші питання можуть бути передані до фахівців для подальшої обробки.

Інтеграція штучного інтелекту в чат-боти дозволяє забезпечити більш точне та персоналізоване обслуговування. За допомогою ШІ чат-боти можуть краще розуміти запити користувачів, аналізувати контекст і пропонувати більш релевантні відповіді, враховуючи інтереси та потреби кожного окремого громадянина. Це дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності користувачів, а й зменшити ймовірність помилок, що виникають під час взаємодії з адміністрацією.

Технології штучного інтелекту та чат-ботів у публічному управлінні допомагають значно знизити час очікування, підвищити точність наданої

інформації та зменшити адміністративне навантаження на працівників. Завдяки автоматизації рутинних процесів з'являється можливість для органів публічної влади сконцентруватися на вирішенні більш складних задач та покращенні якості послуг.

Оскільки чат-боти та системи ІІІ працюють з великими обсягами персональної інформації, дуже важливо гарантувати, що ці дані будуть захищені від несанкціонованого доступу. Це вимагає впровадження належних заходів з безпеки та розробки нормативно-правових актів, що регулюють обробку та зберігання персональних даних [11, с.159].

Іншим важливим аспектом є забезпечення доступності цифрових платформ для всіх соціальних груп. Технології повинні бути орієнтовані на різні категорії громадян, у тому числі на людей з обмеженими можливостями, що вимагає створення інтерфейсів, які були б зручними для користувачів з різними фізичними та технічними можливостями. Також важливо підготувати кадри, які можуть працювати з новими технологіями, що потребує навчання та перепідготовки публічних службовців.

Отже, перспективи розвитку цифрових комунікацій у публічному управлінні включають подальше розширення використання ІІІ та чат-ботів для створення інтегрованих платформ для надання інформації про публічні послуги, розробку нових інтерфейсів для забезпечення доступності та безпеки даних. Штучний інтелект і чат-боти дозволяють значно покращити ефективність публічного управління, зменшити адміністративне навантаження та забезпечити високий рівень обслуговування громадян. Однак, для повноцінного впровадження цих технологій необхідно вирішити низку проблем, таких як захист персональних даних, доступність послуг для всіх громадян та підготовка кадрів, що працюватимуть з новими інструментами. Успішне вирішення цих завдань дозволить значно підвищити якість та ефективність публічного управління.

## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

1. Соціальні мережі та месенджери є важливим компонентом сучасної системи публічного управління, що змінює традиційні підходи до комунікації між владою і громадянами. Вони виконують численні функції, які сприяють прозорості, оперативності та демократизації управлінських процесів. Ці платформи забезпечують зручний доступ до інформації, підтримують зворотний зв'язок, сприяють мобілізації громадян та їх залученню до соціальних і політичних процесів.

У публічному управлінні соціальні мережі виконують роль не лише інструменту інформування, але й платформи для діалогу з громадськістю, обміну думками та аналізу громадської думки. Завдяки їм державні органи можуть швидше реагувати на суспільні виклики, формувати більш відкриті відносини з населенням і залучати громадян до ухвалення важливих рішень. У кризових ситуаціях ці інструменти дозволяють швидко інформувати населення та координувати ресурси.

Месенджери доповнюють функціонал соціальних мереж, надаючи персоналізовані канали зв'язку та можливості для інтерактивної комунікації. Вони сприяють індивідуальному підходу до звернень громадян, автоматизації обробки запитів через чат-боти та покращенню координації дій у реальному часі.

Разом ці технології слугують платформою для впровадження відкритих і прозорих моделей управління, зменшення інформаційної нерівності та посилення громадянської участі. Водночас їх використання вимагає дотримання етичних норм, запобігання маніпуляціям і боротьби з дезінформацією. Інтеграція соціальних мереж і месенджерів у публічне управління сприяє побудові ефективної взаємодії між владою та

громадянами, формуючи сучасну інформаційну екосистему, орієнтовану на суспільні інтереси.

2. Цифрові технології суттєво змінюють комунікаційні процеси у публічній сфері, виступаючи потужним інструментом модернізації державного управління. Завдяки їх впровадженню, створюються умови для більшої прозорості, доступності та ефективності взаємодії між владою та громадянами. Перехід на електронні форми комунікації сприяє формуванню двостороннього діалогу, що знижує соціальну напругу та підвищує рівень довіри до державних інституцій. Інтеграція інноваційних платформ, таких як соціальні мережі та електронні сервіси, забезпечує оперативність обміну інформацією та залучає громадян до процесів прийняття рішень.

В умовах глобальних викликів, включаючи пандемію COVID-19 та воєнний стан, цифровізація стала важливим механізмом підтримки стійкості системи управління. Зокрема, інструменти, такі як мобільний додаток «Дія», дозволяють адаптувати публічні сервіси до потреб населення навіть у кризових ситуаціях. Разом із цим, зростання популярності цифрових платформ відкриває нові можливості для демократизації управлінських процесів та підвищення ефективності інформаційно-комунікаційних зв'язків.

Проте, повноцінна реалізація цифрових ініціатив залежить від вирішення проблем з нерівномірним доступом до ресурсів, розвитку інфраструктури та підготовки кадрів. Сучасне публічне управління в Україні потребує комплексного підходу, який враховуватиме як технологічні, так і соціальні аспекти, щоб забезпечити сталість та прогресивний розвиток комунікацій у державному секторі.

3. Аналіз практик використання соціальних мереж у публічному управлінні в Україні демонструє їхнє стратегічне значення у побудові прозорості та ефективної взаємодії між органами влади та суспільством. Соціальні мережі стали невід'ємною частиною управлінських процесів, дозволяючи досягати широкої аудиторії, забезпечувати швидке інформування громадян і отримувати зворотний зв'язок. Використання

платформ, таких як Facebook, YouTube, Instagram, Telegram і Twitter, сприяє формуванню позитивного іміджу органів влади, а також підтримує відкритість і доступність інформації про їхню діяльність.

Однак, ефективна інтеграція соціальних мереж у публічне управління стикається з низкою викликів, зокрема у сферах цифрової безпеки, етичного регулювання контенту, захисту даних і правового забезпечення. Водночас необхідність адаптації існуючих механізмів та впровадження інновацій вимагає створення нормативної бази, яка б враховувала специфіку цифрової комунікації. Крім того, ключовим аспектом успіху залишається впровадження інструментів для збору та аналізу громадських відгуків, що сприяє формуванню довіри громадян до державних інституцій і підвищенню легітимності управлінських рішень.

Таким чином, соціальні мережі є потужним ресурсом для модернізації публічного управління в Україні, проте їх повноцінне використання потребує системного підходу, професійної підготовки фахівців і впровадження новітніх технологій, спрямованих на забезпечення відкритої, безпечної та результативної комунікації з громадськістю.

4. Дослідження методів використання соціальних мереж державному управлінні показало їх ефективність у кількох аспектах: від оперативного інформування до інтерактивної взаємодії з громадянами. Завдяки соціальним мережам влада отримує інструменти для реагування на запити суспільства, запобігання дезінформації та формування довіри.

Ефективна комунікація вимагає інтеграції мультимедійних форматів, залучення інноваційних технологій, таких як чат-боти, та побудови прямого діалогу через відеоблоги чи трансляції. Важливими є також методи взаємодії, що включають опитування, організацію спільнот і залучення громадян до законотворчих процесів. Перевагою соціальних мереж є їх гнучкість, що дозволяє адаптувати стиль комунікації до потреб цільової аудиторії, посилюючи довіру та залученість.

Результати дослідження підкреслюють необхідність подальшого розвитку комунікаційних стратегій, спрямованих на використання цифрових платформ у публічному управлінні. Впровадження таких методів сприяє ефективності управлінських рішень, підвищенню рівня довіри до державних інституцій та формує культуру прозорості і підзвітності в суспільстві.

5. Вивчення зарубіжного досвіду використання соціальних мереж у публічно-управлінській комунікації демонструє значний потенціал цих платформ для вдосконалення взаємодії між владою та громадянами. Соціальні мережі дозволяють урядам швидко і прозоро інформувати населення, отримувати зворотний зв'язок та оперативно реагувати на соціальні потреби, що сприяє підвищенню довіри до державних інституцій. Такі платформи також створюють можливості для залучення громадян до демократичних процесів, сприяють формуванню громадянської солідарності у кризових ситуаціях та забезпечують доступ до обговорення важливих суспільних питань.

Разом з тим, використання соціальних мереж вимагає вирішення питань, пов'язаних із захистом персональних даних, боротьбою з дезінформацією та забезпеченням етичних стандартів комунікації. Ефективне регулювання цифрового середовища, як показує практика Німеччини та Європейського Союзу, може стати ключовим фактором для збереження безпеки та балансу між свободою слова і контролем за незаконним контентом.

Таким чином, досвід інших країн підтверджує, що соціальні мережі є потужним інструментом для модернізації публічного управління. Вони не лише розширюють комунікаційні можливості влади, а й стимулюють розвиток більш відкритих та інтерактивних форм взаємодії з суспільством.

6. Впровадження цифрових комунікаційних каналів у публічному управлінні відкриває нові можливості для підвищення прозорості, ефективності та доступності управлінських процесів. Проте, цей процес стикається з численними викликами, серед яких конфіденційність даних,



ризика дезінформації, етичні питання використання алгоритмів і цифрова нерівність. Забезпечення ефективного функціонування таких каналів вимагає розвитку нормативно-правової бази, технічної інфраструктури та інвестицій у навчання кадрів.

Особливого значення набуває створення механізмів захисту приватності та прав користувачів, що передбачає впровадження прозорих етичних стандартів. Крім того, необхідно враховувати соціокультурні й економічні особливості різних груп населення, забезпечуючи рівний доступ до цифрових технологій. Ефективне використання цифрових каналів також залежить від здатності органів влади адаптуватися до швидкого розвитку технологій і налагоджувати співпрацю з громадськістю та приватним сектором.

У сучасних умовах цифрові комунікації стають критично важливими не лише для щоденного функціонування держави, а й для її стійкості під час криз. Лише комплексний підхід, що поєднує технологічні інновації, етичні принципи та соціальну інклюзивність, дозволить максимально реалізувати потенціал цифрових каналів для розвитку публічного управління.

7. Вдосконалення механізмів публічно-управлінської комунікації через соціальні мережі та месенджери є важливим завданням для сучасної системи управління. Інтеграція цифрових платформ, розвиток технологій штучного інтелекту, впровадження чат-ботів, забезпечення доступності для всіх верств населення та підвищення прозорості діяльності органів влади створюють основу для підвищення ефективності взаємодії з громадянами.

Особливу увагу варто приділити персоналізації підходів до комунікації, розробці мультимедійного контенту, впровадженню цифрових освітніх програм і створенню платформ для громадських обговорень. Синергія цифрових та традиційних каналів взаємодії сприятиме залученню ширшої аудиторії, враховуючи потреби різних соціальних груп.

Важливими елементами є також використання аналітики великих даних, міжнародний обмін досвідом та вдосконалення нормативно-правової

бази, що забезпечить стабільність і безпеку цифрових комунікацій. Комплексний підхід до цих аспектів допоможе створити ефективну та відкриту систему публічного управління, яка відповідає вимогам цифрової епохи.

8. Перспективи розвитку цифрових комунікацій у публічному управлінні зосереджуються на впровадженні інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і чат-боти. Ці інструменти здатні не лише підвищувати ефективність надання публічних послуг, автоматизуючи рутинні процеси та покращуючи комунікацію з громадянами, а й сприяти ухваленню обґрунтованих управлінських рішень через аналіз великих обсягів даних. Застосування ШІ відкриває нові можливості для прогнозування, класифікації документів і виявлення прихованих закономірностей, що полегшує управління інформацією. Інтеграція цих технологій з комунікативними платформами органів публічної влади у соціальних мережах і месенджерах сприятиме істотному поліпшенню публічно-управлінської комунікації.

Разом із тим, ефективність і безпека використання таких систем залежить від наявності нормативної бази, яка регулює їхню діяльність і забезпечує захист даних. Важливим аспектом залишається поєднання технологічних можливостей ШІ з людським інтелектом для прийняття етичних і збалансованих рішень у складних ситуаціях. Таким чином, для подальшого розвитку цифрових комунікацій у публічному управлінні необхідно впроваджувати технології з урахуванням ризиків і викликів, орієнтуючись на інтереси громадян і забезпечуючи прозорість та доступність державних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М., Пеліова Я., Несторенко Т. Комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №2. С. 79–88.
2. Амро Тайєр Алі. Вплив комунікативних технологій на ефективність публічного управління в Україні в умовах воєнного стану. Дис. доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку. Київ. 2023. 192 с.
3. Арутюнян В.Е. Аналіз впливу соціальних медіа на політику та прийняття рішень у державному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С.224-230.
4. Белікова М.І. Вплив воєнного стану на розвиток електронного урядування в Україні. *Наукові перспективи*. 2022. № 8(26). С. 243-251.
5. Бігняк П.І., Михальчук В.М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107-113.
6. Бірюкова М.В. Сучасні технології в сучасному українському суспільстві. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2021. Вип. 89. С. 138-145.
7. Богомаз К.Ю., Кравцов Ю.С. Методологічні орієнтири вивчення соціальних комунікацій в умовах інформаційного суспільства: монографія. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ. 2019. 163 с.
8. Бондар Г. Використання соціальних медіа в комунікаційній стратегії у публічному управлінні для ефективної взаємодії з громадськістю: особливості та рекомендації. 2024. Літопис Волині. №30. С. 223-230.
9. Бондар Г.Л. Використання соціальних мереж в публічному управлінні як засіб комунікації у добу діджиталізації. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 2. С.6-13.

10. Бондарчук Н.В., Дуброва Н.П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). № 1. С.213-218.
11. Васьків С.В. Мобільні додатки та соціальні мережі в публічному управлінні: зміна взаємодії з громадянами. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. Випуск 29. С.158-160.
12. Вахула Б.Я. Соціальні інтернет-мережі, їхні функції та роль у формуванні громадянського суспільства. *Вісник Львівського університету*. Львів. 2012. №6. С. 312-313.
13. Владимиров В.М. Проблеми розуміння й інтерпретації в соціальній комунікації: монографія. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Київський університет. 2014. 623 с.
14. Вовк В.М. Соціальні мережі як канал комунікації органів публічної влади і населення. *Правові засади організації та здійснення публічної влади: збірник тез VI Міжнародної науково-практичної конференції*,. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. 2023. С.87-89.
15. Войтик О.Є., Лилик М.В. Модернізація комунікативної діяльності публічного управління. *Демократичне врядування*. 2022. Вип. 1(29). С.71-82.
16. Волошин В.Г. Удосконалення механізмів державного управління інформаційно-комунікаційною діяльністю органів публічної влади: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Хмельницький. 2017. 20 с.
17. Гарматій О.В. Соціальні мережі в системі державних комунікацій. *Наукові записки*. 2016. №1(52). С. 240-247.
18. Гринчак Н.А., Синяков А.В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. *Статистика України*. 2023. №3-4. С.112-119.

19. Гринь Д.В. Інструменти удосконалення взаємодії між органами публічної влади та громадянами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 137-141.

20. Гринь Д.В. Чинники використання соціальних мереж у публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління: збірник наукових праць*. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2021. №1. URL: <https://tp.kh.ua/index.php/tpdu/article/view/262/238>.

21. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022 р. № 209. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-%D0%BF#Text>.

22. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80>.

23. Джаїн П.К. Обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління. Дис. докт. філософії зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків. 2024. 214 с.

24. Дзюндзюк Б.В. Зарубіжний досвід взаємодії органів влади з громадянами в інформаційному суспільстві. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 185–192.

25. Діденко Н.Г. Філософсько-психологічні проблеми соціальної взаємодії в системі сучасного управління: монографія. Кривий Ріг: Р.А. Козлов. 2019. 194 с.

26. Дмитрів Л. Видавнича комунікація у соціальній мережі Facebook. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2013. №53. С. 246–247.

27. Дорош Л., Копей Ю. Особливості залучення соціальних мереж у діяльності органів державної влади (на прикладі США та України). URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21648/doroshkopey713\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21648/doroshkopey713_0.pdf).

28. Драгомирецька Н.М., Кандагура К.С., Букач А.В. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2017. 180 с.
29. Драчов Є.В. Сутність та функції комунікації в системі державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2014. № 3. С. 159–167.
30. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні: навч. пос. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2015. 168 с.
31. Дубняк К.В. Соціальні мережі Інтернет як засіб обміну інформацією. *Держава та регіони. Серія: «Соціальні комунікації»*. 2014. №3. С. 122-126.
32. Залізник Ю. Людина зі смартфоном або соціальні мережі як право на свободу. URL: <http://www.mediakrytyka.info/onlayn-zhurnalistyka/lyudynazi-smartfonom-abo-sotsialni-merezhi-yak-pravo-na-svobodu.html>.
33. Запровадження комунікації органів державної влади: зб. мат-лів наук.-практ. конф. / упоряд. А.В. Баровська. Київ: Фенікс. 2016. 192 с.
34. Заяць О. Роль соціальних мереж у публічному управлінні та адмініструванні: канали взаємодії та їх ефективність. *Економічні горизонти*. 2024. №2-3(28). С. 169–178.
35. Іжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 18.
36. Інформаційна складова державної політики та управління: монографія / С.Г. Соловійов та ін.; заг. ред. д. держ. упр., проф. Н.В. Грицяк. Київ: К.І.С. 2015. 320 с.
37. Казаков Г. Використання СНАТGPT у публічній службі: недоліки та переваги. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. №7. С. 48–56.

38. Квітка С., Корсун В. Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2023. №11(2). С. 81-87.

39. Коваленко С. В. Месенджер як альтернативна форма офіційного інформування та оповіщення в громаді. *Сучасна парадигма публічного управління : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.- практ. конф., 10–12 листоп. 2022 р.* / за наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А. В. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2022. 958 с.

40. Кокарча Ю. А. Соціальні мережі як чинник політичного впливу в умовах розвитку демократичної політичної культури: автореф. дис. канд. політ. наук : 23.00.03. Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ. 2020. 20 с.

41. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ: Association4U, 2018. 134 с. URL: <https://eu-ua.org/sites/default/files/communication-toolkit-a4u-mip-ukr.pdf>.

42. Комунікації в публічному адмініструванні: конспект лекцій / О.В. Шобаніна, В.П. Клочан, С.І. Тищенко та ін. Миколаїв: МНАУ. 2018. 200 с.

43. 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.

44. Контроль якості електронних комунікаційних послуг. Технології та процедури. URL: <https://www.ucrf.gov.ua/pres-centr/news/kontrol-iaakosti-elektronnykh-komunikatsiinykh-posluh-tekhnohohii-ta-protsedury>.

45. Корнута Л.М. Штучний інтелект у публічному управлінні: перспективи впровадження. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень: у 2 т.: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023р.)*. Одеса: Видавництво «Юридика». 2023. Т.2. С.37–39.

46. Коротич О.Б. Комуникативна діяльність персоналу органів публічного управління. *Публічне управління XXI століття: синтез науки та*

*практики: зб. тез XIX Міжнар. наук. конгрес (19 квітня 2019 р.)*. Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2019. С. 23–25.

47. Косар Л., Камініс Я., Халісте Е. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ. 2018. с.124.

48. 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.

49. 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. С. 88-90.

50. Мазур О.Г. Модернізація адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства: дис. д-ра філ. наук: 25.00.02. Дніпро. 2020. 218 с.

51. Майстренко К.М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. №1 (29). С. 93-98.

52. Малий І.Й., Цедік М.Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2022/5.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf)

53. Малімон В.І. Комуніативні технології в публічному управлінні: навчально-методичні матеріали. Івано-Франківськ: ІФОЦППК. 2018. 51 с.

54. Маліновська О.Я. Використання сучасного зарубіжного досвіду комунікацій в системі публічного адміністрування. *Збалансоване природокористування*. 2022. № 2. С.39-44.

55. Марутян Р.Р. Інформаційні технології інтелектуального управління у публічно-управлінській практиці: зарубіжний та вітчизняний доступ. URL: [http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/7758/1/ilovepdf\\_com-146-153.pdf](http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/7758/1/ilovepdf_com-146-153.pdf).

56. Михайловська О.В., Католик М.А., Коваленко С.В. Проблеми комунікаційних зв'язків у системі публічного управління: стан та



перспективи. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023. № 2 (80). С.32-36.

57. Найпопулярніші соцмережі в Україні під час війни – дослідження Global Logic Вебсайт. URL: <https://mezha.media/2022/08/06/nauropuliarnishi-sotsmerezhi-v-ukraini-pid-chasviyny-doslidzhennia-global-logic>.

58. Новікова Н.Л., Притула К.В. Соціальні мережі як інструмент для органів державної влади для налагодження зв'язків з громадськістю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5-6. С.123-127.

59. Перевалова Л.В. Правові основи організації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. Сер.: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПИ»*. 2023. № 1. С. 37.

60. Передало Х.С., Козар Г.А. Соціальні мережі як інструмент формування ділової репутації підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Вип. 1 (51). С. 250–256.

61. Піпченко Н.О. Соціальні медіа у структурі зовнішньої політики провідних міжнародних акторів: Монографія. Київ: Центр вільної преси. 2014. 332 с.

62. Покровська К. Соціальні мережі зменшують прірву між офіційними особами та пересічними громадянами. URL: <http://social-science.com.ua/article/1015>.

63. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. No1556-р: станом на 29 груд. 2021р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text>.

64. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#n86>.

65. Редчук Р.О. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. *Вчені записки ТНУ*

імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33 (72). № 1. С.72-76.

66. Седляр Ю.О., Стадніченко О.І. Соціальні медіа як сучасна комунікаційна технологія. URL: [http://apfs.nuoua.od.ua/archive/41\\_2023/18.pdf](http://apfs.nuoua.od.ua/archive/41_2023/18.pdf).

67. Семененко О.І. Правові механізми використання соціальних мереж у публічному управлінні. *Державне управління: теорія і практика*. 2019. №2.С.44-50.

68. Серов Ю. О., Федущко С. С. Соціальні комунікації в мережі Internet: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки. 2017. 235 с.

69. Тимченко М. Діджиталізація державного управління: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Ольвійський форум-2022: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: збірник тез доповідей XVI Міжнародної наукової конференції (23 червня 2022 р.)*. Миколаїв: ЧНУ ім. П. Могили. 2022. С. 158-163.

70. Фролова Н.В. Особливості використання соціальних мереж у діяльності органів публічної влади. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2019\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_12).

71. Чередніченко Н.С. Цифровізація державного управління. *Київський часопис права*. 2021. № 4. С. 57-58.

72. Чуприна А. Роль соціальних мереж у кризовій комунікації в умовах війни. Інформаційне агенство «ЛІГАБізнесІнформ». Вебсайт. URL: <https://blog.liga.net/user/achupryna/article/45924>.

73. Чуприна Л. Соціальні мережі як інструмент реалізації громадських ініціатив. URL: [http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1085:sotsialni-merezhi-yak-instrument-realizatsiji-gromadskikh-initsiativ&catid=127&Itemid=460](http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1085:sotsialni-merezhi-yak-instrument-realizatsiji-gromadskikh-initsiativ&catid=127&Itemid=460).

74. Шеремета О.М. Сучасні проблеми розвитку інформаційних комунікацій. *Інформація та соціальні комунікації сучасного світу: тренди глобалізації. Збірник матеріалів міжнародного круглого столу. 12 травня*

2021 р., м. Київ / укладачі О.М. Шеремета, Н.А. Дубовик. Київ: Державний університет телекомунікацій. 2021. С.70-71.

75. Шпекторенко І., Кучма Р. Соціальні інтернет-мережі у формуванні комунікативної системи територіальної громади. *Аспекти публічного управління*. 2023. №11(3). С. 76-82.

76. Що таке ChatGPT? Історія створення і можливості. URL: [https://gptchat.in.ua/chat-gpt/#google\\_vignette](https://gptchat.in.ua/chat-gpt/#google_vignette).

77. Янченко А. Соціальні медіа як елемент політичної комунікації. *Політичний менеджмент*. 2013. №1-2. С.153-163.

78. Яровой Т.С. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С.36–475.

79. Artificial intelligence. Cambridge dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/artificial-intelligence>.

80. Artificial intelligence. Oxford dictionary. URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803095426960>

81. Bhagawati P. Websites and social media technologies as implements of E-Governance: A study of North East India. *Indian Journal of Science and Technology*. 2020. Vol. 13 (31). pp. 3188–3197.

82. Castells M. The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 2008. № 616. URL: [http://prtheories.pbworks.com/w/file/fetch/45138545/Castells\\_2008\\_The\\_New\\_Public\\_Sphere.pdf](http://prtheories.pbworks.com/w/file/fetch/45138545/Castells_2008_The_New_Public_Sphere.pdf)

83. Hodzic S., Ravselj D. Jurlina Alibegovic D. E-Government Effectiveness and Efficiency in EU-28 and COVID-19. *Central European Public Administration Review*. 2021. Vol. 19 (1). pp. 159–180.

84. Horizon Europe (2021–2027). URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/horizon>

85. Proposal for a Regulation of the European parliament and of the council laying down harmonised rules on artificial intelligence (artificial intelligence act) and amending certain union legislative acts. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52021PC0206>.

86. Zeitzoff T. Does social media influence conflict? Evidence from the 2012 Gaza Conflict. *Journal of Conflict Resolution*. 2018. № 62 (1). Pp. 29-63.

## ДОДАТКИ

### Додаток А. Публікація за темою кваліфікаційної роботи

Капітонова А.В. Основні напрями використання соціальних мереж і месенджерів в публічно-управлінській комунікації. Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. Том 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. С. 317 – 320.

неможлива успішна реалізація цифрової трансформації в Україні, є здатність до комунікації. Вкрай необхідно вміти ефективно спілкуватися з різними аудиторіями, пояснювати складні поняття та залучати до процесу цифрової трансформації всіх зацікавлених сторін.

Отже, для успішної реалізації цифрової трансформації необхідні інвестиції у розвиток людського капіталу, створення сприятливого середовища для інновацій та забезпечення кібербезпеки.

#### Список використаних джерел:

1. Атаманова Н.В., Луначенко І.В. До питання цифровізації публічного управління в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2024. № 68. URL: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc68/3.pdf>

2. Євдокимов Є.О., Коломієць С.А. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія Державне управління*. 2024. № 9 (27). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/issue/view/274/373>

3. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-04>

Капітонова А. В.,  
студентка Університету митної справи та фінансів  
(науковий керівник – Дрепшак В. М., д. держ. упр., проф.,  
професор кафедри журналістики  
Університету митної справи та фінансів)

### **ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ І МЕСЕНДЖЕРІВ У ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ КОМУНІКАЦІЇ**

У сучасному світі соціальні мережі та месенджери відіграють дедалі важливішу роль у комунікації між органами публічного управління і громадськістю. Розвиток цифрових технологій значно змінив спосіб взаємодії держави з громадянами, створивши нові можливості для швидкого обміну інформацією, прозорості управлінських процесів та залучення громадськості до ухвалення рішень. Соціальні мережі стали потужними інструментами для налагодження двостороннього діалогу, оперативного інформування та мобілізації суспільства. У цьому контексті ефективне використання цифрових платформ є необхідною умовою для забезпечення відкритості та підвищення довіри громадян до органів влади.

Сьогодні публічне управління зазнає суттєвих трансформацій, що відображають глобальні зміни в суспільстві. Традиційні підходи, засновані на бюрократичних процедурах і централізованих владних повноваженнях,

поступово поступаються місцем сучасним моделям, які акцентують увагу на ефективності, швидкості та якості надання публічних послуг. Пріоритетом стає максимізація результатів при мінімальних витратах ресурсів і часу. Цифрові технології, у свою чергу, стають ключовим чинником цих змін, оскільки дозволяють побудувати нові – гнучкіші й прозоріші – системи управління.

Цифровізація публічного управління є складним і багатовимірним процесом, що вимагає ретельного підходу до інтеграції новітніх технологій з урахуванням актуальних суспільних викликів. Успішна реалізація цифрових інструментів передбачає підвищення прозорості ухвалення рішень, а також розширення можливостей для взаємодії між владою та суспільством. Сюди відноситься не тільки поліпшення доступу до інформації, але й активне залучення громадян до процесів управління. Динаміка цифрової трансформації публічного сектору пов'язана з необхідністю впровадження заходів із кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрових прав громадян. Щоб забезпечити ефективність цього процесу, необхідно не лише впроваджувати сучасні технічні рішення, але й розвивати цифрову грамотність серед управлінців. Нові технології, такі як віртуальна реальність і штучний інтелект, можуть бути використані для навчання й підготовки державних службовців до роботи в умовах цифрової економіки, що забезпечить їм необхідні навички для успішної адаптації до нових вимог [4, с. 402].

У сучасній публічній комунікації соціальні мережі та месенджери стали ключовими інструментами для налагодження ефективної взаємодії між державою та громадянами. Завдяки цим платформам органи публічної влади можуть швидко і безпосередньо інформувати суспільство про свою діяльність, а також залучати громадян до обговорень і процесу ухвалення рішень. Офіційні сторінки, наприклад, Офіс Президента чи Кабінет Міністрів України, на цих платформах регулярно публікують інформаційні матеріали, що допомагають громадянам отримувати актуальні новини та звернення від посадовців.

Одним із визначальних аспектів використання соціальних мереж у публічному управлінні є можливість проводити консультації та опитування, що підвищують рівень залученості громадян до процесів публічного управління. Це дозволяє більш точно враховувати суспільні настрої та потреби під час ухвалення рішень. Крім того, аналітичні інструменти цих платформ допомагають органам публічної влади стежити за громадською думкою, швидко реагувати на проблеми та адаптувати свої стратегії.

Соціальні мережі не лише сприяють прозорості державного управління та місцевого самоврядування, але й підвищують підзвітність влади перед суспільством. Завдяки оперативності та доступності таких комунікаційних каналів, влада може швидко реагувати на кризи або актуальні виклики. Проте важливо пам'ятати про ризики, пов'язані з дезінформацією, що вимагає обережного підходу та розробки відповідних

заходів безпеки [1, с. 173]. Таким чином, соціальні мережі та месенджери стали невід'ємною частиною сучасного публічного управління, надаючи нові можливості для взаємодії з громадянами та підвищуючи ефективність і прозорість управлінських процесів.

Використання цифрових ресурсів дозволяє не лише скоротити витрати на обробку та передачу інформації, а й покращує прозорість системи публічного управління, що є однією з ключових умов побудови демократичної держави. Міжнародний досвід свідчить про те, що широке залучення громадськості через цифрові платформи сприяє зростанню довіри до державних інституцій та посиленню їх підзвітності. У процесі взаємодії між державою та громадськістю нерідко виникають конфлікти. Це – природна складова демократичного діалогу, і завданням держави є створення умов для ефективного управління цими розбіжностями з метою забезпечення конструктивного і продуктивного обговорення [2, с. 80]. Ефективна комунікація на платформах соціальних мереж і месенджерів теж сприяє такому порозумінню.

Зважаючи на зростаючий попит на комунікаційні платформи, перед органами публічного управління, серед іншого, постає завдання вибору відповідних інструментів для голосових цифрових комунікацій. Для цього необхідно враховувати вимоги до безпеки даних, конфіденційності та сумісності різних платформ. Основними напрямками використання таких сервісів можуть бути як зовнішні, так і внутрішні комунікації. У зовнішніх комунікаціях ці платформи слугують додатковим каналом взаємодії з громадськістю, сприяючи масовим публічним консультаціям та інформуванню. У внутрішніх комунікаціях цифрові голосові платформи забезпечують ефективну координацію в процесі розробки рішень, проведення нарад і обміну інформацією між різними підрозділами, що дозволить забезпечити надійність комунікацій та підвищити ефективність управлінських процесів [3, с. 84].

Таким чином, інтеграція соціальних мереж і месенджерів у публічне управління є важливим кроком до побудови більш відкритого і підзвітного публічного сектора. Вони допомагають не тільки покращити комунікацію між владою та громадянами, але й підвищують ефективність управлінських процесів, що є вирішальним фактором у побудові демократичного суспільства.

#### Список використаних джерел:

1. Заяць О. Роль соціальних мереж у публічному управлінні та адмініструванні: канали взаємодії та їх ефективність. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3 (28). С. 169–178.
2. Назумик А.С., Червякова К.Д., Сидоренко Н.С. Комунікація суспільства та органів державної влади. *Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук* : матеріали II міжнар. наук. конф., м. Дніпро, 17 берез. 2023 р. С. 79–80.

3. Осьмак А.С. Цифрові голосові комунікації в публічному управлінні. Класифікація та безпека. *Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави*: зб. тез наук. доп. наук.-практ. конф. (Київ, 26 березня 2021 р.). Київ: НА СБУ. 2021. С. 82–84.

4. Рамазанов Р.Р., Тимченко М.С. Цифрова трансформація публічного управління: засоби та інструменти. *Успіхи і досягнення в науці*. 2024. Т. 1. № 3 (3). С. 396–405.

Ковіка В. О.,  
студентка Університету митної справи та фінансів  
(науковий керівник – Разумей М. М., к. держ. упр.,  
доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів)

### УДОСКОНАЛЕННЯ МИТНОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

На сьогоднішній день митний контроль є ключовим видом державного контролю і відіграє важливу роль у системі інструментів здійснення митної справи. Від ефективності процедур митного контролю залежить якість виконання завдань, що покладені на митні органи: виявлення контрабанди та порушень митних правил, забезпечення надходження митних платежів до державного бюджету [1].

У зв'язку з воєнним станом, митний контроль в Україні стає більш лібералізованим, що полегшує для бізнесу проведення операцій з імпорту та експорту продукції. Так, запровадження «митного безвізу» з ЄС сприяє подальшій інтеграції України з європейськими країнами у сфері торгівлі [2]. Іншим важливим фактором, який впливає на ефективність митного контролю, є процес загальної цифровізації публічного управління та митної сфери зокрема. Сучасний розвиток інформаційних вимагає адаптації митних процедур до нових умов, що підвищить ефективність контролю за переміщенням товарів та забезпечить дотримання норм митного законодавства.

Цифровізація митних процедур передбачає, насамперед, заміну паперових документів на електронні при здійсненні стандартних зовнішньоторговельних операцій та виконання митних формальностей (сплата митних платежів, митний аудит, випуск товарів, сертифікація тощо). Це сприяє оперативному моніторингу ризиків на митниці, таких як зниження митної вартості товарів, несплата митних платежів, недостовірне декларування та незаконне ввезення товарів, і прискорює процес ухвалення рішень, знижуючи ризик негативних наслідків [3].

Сучасні цифрові технології дозволяють інтегрувати такі процеси як нарахування та сплата митних платежів, відстеження вантажів, оцінка митних ризиків тощо. Крім того, автоматизація перевірки даних мінімізує ручне втручання, підвищує точність розрахунків та зменшення впливу суб'єктивного фактора у прийнятті рішень щодо митного оформлення та контролю.