



Удосконалення комунікацій у публічному управлінні у контексті реалізації антикорупційної політики

Олег С. Сидоренко ^{1*} ● Ганна О. Панченко ²

¹ Асоціація психологів, психотерапевтів, сексологів та спеціалістів «Емоційний простір» (Україна). Засновник.

² Навчально-науковий інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Україна). Доцент кафедри публічного управління та регіоналістики, канд. наук з держ. упр., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: samdiolog5@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.01)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір

ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Активні процеси цифровізації та розвиток технологічних інновацій детермінують необхідність трансформації системи публічного управління в контексті комунікаційного забезпечення. Водночас, неминучим етапом євроінтеграційного розвитку управлінських процесів вбачається підвищення рівня інформаційної безпеки та ефективна боротьба з проявами корупції. Метою статті є визначення потенціалу розвитку комунікаційного забезпечення у публічному управлінні в контексті реалізації антикорупційної політики. У статті проведено аналіз теоретичних підходів, визначено основні проблеми у комунікації між владними структурами та громадськістю, окреслено шляхи їх вирішення. Запропоновано уніфіковану модель покращення комунікацій, яка враховує сучасні цифрові інструменти, прозорість інформації та активну участь громадянського суспільства. З'ясовано, що ключовими аспектами комунікаційного вдосконалення управлінських процесів позиціонується забезпечення електронного інформування та надання е-послуг, а також вдосконалення процесу взаємодії між органами публічного управління, бізнес-сектором та громадськістю. Обґрунтовано, що інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних рішень до практичних процесів публічного управління підвищує ефективність та точність управлінських рішень, забезпечує мінімізацію загроз витоку конфіденційних даних, сприяє налагодженню партнерських взаємин між усіма стейкхолдерами в системі публічного управління. У дослідженні доведено, що цифровізація комунікаційного середовища позитивно впливає на апгрейд діяльності органів публічного управління в контексті попередження корупційних ризиків.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, кризова комунікація, внутрішні та зовнішні канали, Збройні Сили, довіра громадян, антикорупційна політика, комунікації, прозорість, цифровізація.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Improving Communications in Public Administration in the Context of Implementing Anti-Corruption Policy

Oleh Sydorenko ^{1*} ● Hanna Panchenko ²

¹ Association of Psychologists, Psychotherapists, Sexologists and Related Specialist "Emotional Space" (Ukraine). Founder.

² Educational and Scientific Institute of Public Service and Management of the National University "Odesa Polytechnic" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Public Administration and Regional Studies, PhD in Public Administration, Associate Professor.

* Corresponding Author, e-mail: samdiolog5@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.01)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Active digitalization processes and the development of technological innovations determine the need to transform the public administration system in the context of communication support. At the same time, an inevitable stage of the European integration development of management processes is seen as an increase in the level of information security and an effective fight against corruption. The purpose of the article is to determine the potential for the development of communication support in public administration in the context of the implementation of anti-corruption policy. The article analyzes theoretical approaches, identifies the main problems in communication between governmental structures and the public, and outlines the ways to solve them. The author proposes a unified model for improving communications, which takes into account modern digital tools, transparency of information and active participation of civil society. It is found that the key aspects of communication improvement of management processes are the provision of electronic information and the provision of e-services, as well as the improvement of the process of interaction between public administration, the business sector and the public. It is substantiated that the integration of modern information and communication solutions into the practical processes of public administration increases the efficiency and accuracy of management decisions, minimizes the threat of confidential data leakage, and promotes partnerships between all stakeholders in the public administration system. The study proves that the digitalization of the communication environment has a positive impact on the upgrade of public administration in the context of preventing corruption risks.

KEYWORDS

public administration, crisis communication, internal and external channels, the Armed Forces, public trust, anti-corruption policy, communications, transparency, digitalization.

1. Вступ

Повномасштабне вторгнення РФ на територію суверенної України і, як наслідок – нові безпекові виклики, а також трансформація публічного управління, спричинена системними реформами, які активно впроваджуються з 2014 року (після ратифікації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що визначило європейський вектор розвитку нашої країни) ставить перед керівництвом держави завдання пошуку достатнього та безперебійного пошуку раціональних шляхів вирішення питань щодо забезпечення ефективної взаємодії між органами публічної влади, Збройними Силами та громадянами. Комунікація, у контексті зазначених вище факторів розвитку та функціонування сучасної системи публічного управління, не лише є інструментом інформування, а й механізмом формування довіри, підвищення прозорості та залученості населення до прийняття важливих управлінських рішень.

Слід зазначити, що ще один тренд сучасності – активне впровадження цифрових технологій як в управлінський простір, так і в інші сфери життєдіяльності громадянського суспільства, справляє значний вплив на переформатування бюрократичних процесів шляхом їх активної цифровізації, а також – зростанню суспільних очікувань щодо максимальної відкритості та прозорості державних інституцій, та містить у собі як певні виклики, так і реальні можливості щодо їх удосконалення. Все, перераховане вище, відіграє важливу роль у процесі реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні.

З огляду на зазначене, особливої ваги у сучасному суспільному розвитку набуває комунікаційне забезпечення процесів публічного управління, що дозволить підвищити ефективність антикорупційної політики та мінімізувати ризики прояву корупції.

2. Огляд літературних джерел

Явище корупції залишається впливом фактором ризику для розвитку сучасного публічного управління, що наділяє антикорупційну політику пріоритетністю апгрейду державної політики. Зазначене зумовлене прямим та значущим впливом корупції на національну безпеку, позиціонування держави у міжнародному полі, економічний розвиток та рівень довіри суспільства до державних інституцій [1]. Дослідник Н. Демчик [2, с. 290] зауважує, що Україною прикладено значні зусилля у реалізації антикорупційної політики: впроваджено низку антикорупційних законодавчих змін, створено спеціалізовані антикорупційні органи, здійснюється практична підтримка громадських антикорупційних ініціатив. Водночас, автор наголошує на супутніх викликах, серед яких – прояви політичного тиску, складність подолання впливу корупційних структур, недосконалість судової системи, низький рівень відкритості та прозорості у діяльності владних структур.

Дослідженню специфіки розвитку антикорупційної політики та механізмів розвитку публічного управління присвячені численні публікації сучасних науковців. Так, М. Думчиков [3], А. Лещенко [4], М. Балан [5] проводять розширену аналітику потенціалу е-урядування та цифрових систем в контексті підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади, бізнес-сектору та суспільства. Водночас, дослідниками В. Намеснік та ін. [6], А. Юр'єва, С. Чайка [7], А. Помаза-Пономаренко [8] вивчається потенціал цифровізації інформаційно-комунікаційних процесів у системах публічного управління для стійкого регіонального розвитку та протидії корупції у регіональному розрізі.

О. Fedchenko [9], М. Поправка [10] акцентують на проблемних місцях взаємодії стейкхолдерів у системі публічного управління, що підвищують ризики корупції. Авторами обґрунтовано ключові перспективи публічно-приватного партнерства в забезпеченні розвитку антикорупційної політики та інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності за допомогою ефективної комунікації.

М. Sánchez-Soriano та ін. [11] детермінують пріоритетність цифрових інформаційно-комунікаційних технологій у регіональному публічному управлінні. Дослідники надають значущості інтеграції інноваційних форм участі громадськості в публічному управлінні, що дозволить досягнути підвищення рівня суспільної довіри та забезпечити відкритість та прозорість процесу прийняття управлінських рішень.

У той же час, Д. Єрьомка, М. Табацький [12] виокремлюють основні цифрові рішення в межах концепції е-урядування в регіональному публічному управлінні. О. Галич, О. Демидкін

[13], О. Краківський [14] зосереджують увагу на необхідності залучення цифрових можливостей для інтенсифікації публічно-приватної комунікації стейкхолдерів для ефективного вирішення місцевих проблем.

Не зважаючи на широкий контекст репрезентації проблематики у науковому дискурсі, низка питань залишаються дослідженими фрагментарно. Зокрема, додаткової уваги потребують аспекти підвищення якості процесів управління ризиками корупції та інтенсифікації залученості суспільства для ефективного вирішення проблем на основі принципів сталого інклюзивного розвитку.

3. Постановка завдання

Метою статті є визначення потенціалу розвитку комунікаційного забезпечення у публічному управлінні в контексті реалізації антикорупційної політики.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження було використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для формування теоретичних засад комунікаційного забезпечення у публічному управлінні. Проведено контент-аналіз наукових публікацій, нормативно-правових актів та міжнародних звітів щодо цифровізації управлінських процесів та антикорупційної політики. Застосовано порівняльно-аналітичний метод для виявлення ефективних практик комунікації між державними органами, громадськістю та бізнесом. Для обґрунтування запропонованої моделі комунікаційного вдосконалення використано системний підхід і метод моделювання. Емпіричну базу дослідження сформовано на основі аналізу сучасних кейсів впровадження ІКТ у сферу публічного управління в країнах ЄС та Україні.

5. Результати та обговорення

Важливою умовою для успішної реалізації антикорупційної політики є встановлення та забезпечення ефективної і результативної комунікації між усіма суб'єктами зазначеної політики. Слід зазначити, що для сучасної України характерною є недостатня комунікація у сфері запобігання корупції, що призводить до недовіри громадян, зниження ефективності державних програм і виникнення суспільної напруги. Тому удосконалення комунікаційного механізму є необхідною умовою підвищення ефективності антикорупційних заходів.

У зазначеному контексті цифрова оптимізація відкриває нові можливості для удосконалення комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики, гарантуючи відкритість та прозорість, мінімізацію впливу людського чинника. Системи аналізу великих даних, електронні реєстри і технології блокчейн, технології е-урядування та е-послуг у адміністративному полі дозволяють формувати ефективні механізми моніторингу та контролю для запобігання корупції.

Інтеграція цифрових ініціатив, зокрема, платформи публічних закупівель ProZorro чи системи електронних декларацій Національного агентства з питань запобігання корупції демонструє потенціал інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій у зниженні корупційних ризиків [3, с. 275]. Водночас, процес супроводжується низкою викликів, включаючи обмеженість інфраструктурного забезпечення, необхідність адаптації законодавчого підґрунтя, низький рівень цифрової грамотності.

Яскравим прикладом комунікаційних недоліків стала ситуація навколо запуску електронних декларацій у 2016 році. Незважаючи на те, що ця реформа мала на меті підвищення прозорості та запобігання корупції, недостатнє інформування громадськості про її цілі та механізми викликало суспільне незрозуміння і навіть спротив серед окремих груп державних службовців. Водночас позитивним прикладом ефективної комунікації може слугувати запуск системи ProZorro, яка завдяки зрозумілій комунікаційній стратегії отримала широку підтримку суспільства та продемонструвала реальні результати у зниженні корупції в сфері державних закупівель.

Комунікація в публічному управлінні є інструментом формування довіри між державою та громадянами. За теорією відкритого управління (Open Government), прозорість і залучення громадськості до процесів прийняття рішень є ключовими чинниками успішного управління.

Прикладом успішного застосування принципів відкритого управління є діяльність платформи «Дія», яка забезпечує відкритий доступ до державних послуг і документації, а також сприяє прозорості у відносинах між владою і громадянами. Показниками ефективності платформи є збільшення кількості користувачів до понад 19 мільйонів осіб та значне скорочення бюрократичних процедур, що позитивно впливає на довіру громадян до державних органів.

Водночас, теорія комунікативної дії Юргена Габермаса наголошує на значенні діалогу та взаєморозуміння між владою та суспільством як умови легітимності управлінських рішень. Наприклад, громадські обговорення і публічні слухання з питань міського бюджету, які проводяться у низці українських міст, підтверджують ефективність такого діалогу для легітимації управлінських рішень.

Проте, практична реалізація цієї теорії часто стикається з такими проблемами, як недостатня активність громадян, маніпулятивне використання громадських слухань органами влади або формалізований підхід, коли реальний вплив громадськості на ухвалення рішень обмежений. Це вимагає додаткових механізмів контролю та посилення відповідальності влади за реальне врахування думки громадськості [6].

Особливо актуальною є проблема комунікації в умовах війни. Військовий конфлікт створює додаткові ризики для прозорості управління через вимоги до обмеження доступу до певної інформації з міркувань безпеки. Проте, саме в таких умовах чітка, прозора і оперативна комунікація з громадськістю набуває ще більшого значення для підтримки суспільної єдності, довіри до влади та мобілізації ресурсів громадянського суспільства на подолання кризових ситуацій [12]. Прикладом ефективних комунікацій у воєнних умовах є діяльність волонтерських організацій, які активно взаємодіють із владою та громадськістю, забезпечуючи швидку реакцію на суспільні потреби та підтримуючи довіру між населенням і владою [14].

Основними проблемами є недостатня прозорість, формалізованість комунікацій, недостатня доступність інформації та низька активність громадянського суспільства в процесах контролю за діяльністю влади. Часто інформація, яка стосується антикорупційних заходів, подається складною юридичною мовою, що ускладнює її сприйняття громадянами і збільшує можливості для прояву та виникнення корупційних ризиків [5].

Для подолання зазначених вище проблем доцільно розглянути можливість розроблення та впровадження цілісного комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні, основними елементами якого є:

- наявність цифрових платформ;
- використання інструментів електронної демократії;
- залучення громадян через освітні кампанії та соціальні мережі до процесу реалізації антикорупційної політики;
- забезпечення чіткої, прозорої та актуальної інформації щодо реалізації антикорупційної політики.

На рис. 1. візуалізовано модель комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні.

Як свідчить інформація з рис. 1, комунікаційний механізм реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні є складною системою, кожен із елементів якої чітко корелюється та справляє вплив на інші. Розглянемо більш детально сутнісні характеристики складових запропонованого на рис. 1 комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні [3; 6].

Наявність цифрових платформ. Передбачає активне сприяння створенню та використанню цифрових платформ, на яких буде можливість висвітлювати інформацію про стан реалізації антикорупційної політики (портالي відкритих даних, електронні сервіси). Сучасні технології значно розширюють можливості прозорості та взаємодії між громадянами та державою. Наприклад, у США успішно функціонує портал data.gov, який забезпечує громадянам відкритий доступ до величезних масивів державної інформації, зокрема щодо бюджету, державних закупівель, результатів перевірок та інших аспектів управління. Це дозволяє громадянам самостійно контролювати діяльність влади та зменшує можливості для корупції.



Рис. 1. Модель комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні

Джерело: розроблено авторами.

Як свідчить інформація з рис. 1, комунікаційний механізм реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні є складною системою, кожен із елементів якої чітко корелюється та справляє вплив на інші. Розглянемо більш детально сутнісні характеристики складових запропонованого на рис. 1 комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні [3; 6].

Наявність цифрових платформ. Передбачає активне сприяння створенню та використанню цифрових платформ, на яких буде можливість висвітлювати інформацію про стан реалізації антикорупційної політики (портали відкритих даних, електронні сервіси). Сучасні технології значно розширюють можливості прозорості та взаємодії між громадянами та державою. Наприклад, у США успішно функціонує портал data.gov, який забезпечує громадянам відкритий доступ до величезних масивів державної інформації, зокрема щодо бюджету, державних закупівель, результатів перевірок та інших аспектів управління. Це дозволяє громадянам самостійно контролювати діяльність влади та зменшує можливості для корупції.

Використання інструментів електронної демократії. Дозволяє забезпечити регулярне звітування про результати впровадження антикорупційної політики, проведення громадських слухань та відкритих засідань щодо вирішення питань у сфері боротьби з корупцією. Така практика посилює взаємодію між владою і громадськістю та підвищує довіру до управлінських рішень. Позитивним прикладом є Велика Британія, де регулярно проводяться публічні консультації щодо важливих управлінських рішень. Зокрема, уряд Великої Британії використовує платформу GOV.UK, на якій публікуються проекти законодавчих актів та державних програм, які проходять широке громадське обговорення перед остаточним затвердженням.

Залучення громадян через освітні кампанії та соціальні мережі до процесу реалізації антикорупційної політики. Інформування та залучення населення до процесів боротьби з корупцією є ефективним інструментом формування активної громадянської позиції. Наприклад, у Сінгапурі успішно реалізовано кампанію проти корупції, яка ефективно використовувала соціальні мережі та цифрові платформи для підвищення рівня громадської обізнаності та залучення громадян до активної боротьби з корупційними проявами. Завдяки цим заходам громадяни стали більш відповідальними та активними у взаємодії з державними органами.

Реальна інформація щодо процесу реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні. Важливим фактором ефективного комунікації є чіткість і доступність інформації, яка надається громадянам. Наприклад, у Канаді діє спеціальна ініціатива Plain Language Initiative, згідно з якою

всі державні документи та повідомлення мають бути написані простою та зрозумілою мовою, уникаючи складних юридичних термінів і формулювань. Це дозволяє громадянам краще розуміти державну політику, що, своєю чергою, підвищує прозорість та ефективність комунікації між громадянами та органами влади.

Важливо, що ключовим результатом впровадження запропонованої моделі комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні є створення інтегрованої цифрової платформи, яка стане центральною ланкою взаємодії між громадянами та органами влади у сфері антикорупційної діяльності. Конкретними інструментами цієї платформи повинні бути такі:

- портал відкритих даних (забезпечує систематичне оприлюднення інформації про бюджетні витрати, тендерні процедури, результати перевірок та звіти про діяльність органів влади; пропонує інтерактивні карти та візуалізація даних для полегшення сприйняття та аналізу інформації громадянами);

- електронна система зворотного зв'язку (реалізується через впровадження електронних форм для подачі скарг, заяв та пропозицій від громадян; обов'язкова наявність автоматизованого відслідковування статусу розгляду звернень та можливість отримання повідомлень про результати);

- система електронного голосування та громадських консультацій (впровадження інструментів онлайн-голосування для ухвалення важливих рішень; проведення регулярних онлайн-консультацій щодо законопроектів, державних програм та інших важливих питань);

- моніторинг та аналітика (створення аналітичного центру, який відслідковує ефективність комунікаційних заходів та регулярно готує публічні звіти; використання інструментів штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих масивів даних і виявлення потенційних ризиків корупції).

Впровадження цих конкретних інструментів дозволить створити ефективну систему комунікацій, яка значно посилить роль громадськості у реалізації антикорупційної політики та підвищить довіру до державних інституцій. Застосування цифрових інструментів, зворотного зв'язку, відкритих даних, а також активне інформування населення створює умови для ефективної взаємодії та побудови сервісно орієнтованої держави. В умовах війни така комунікація є ще більш актуальною – вона сприяє мобілізації ресурсів, збереженню суспільної єдності та підтримці легітимності публічного управління [13].

Реалізація запропонованої моделі комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики дозволить не лише підвищити ефективність антикорупційної стратегії, а й сприятиме розвитку демократичних інституцій в Україні, зміцненню правової держави та сталому соціально-політичному розвитку.

6. Висновки

Удосконалення комунікацій у процесі реалізації антикорупційної політики є критично важливою передумовою для успішної її реалізації. Як свідчать українські і зарубіжні приклади влаштування антикорупційного простору, прозора, доступна та інтерактивна комунікація між владою і громадянами дозволяє знижувати рівень недовіри, підвищувати залученість громадськості та забезпечувати реальний контроль за діяльністю державних структур.

Апгрейд комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики є не лише необхідністю, а й ключовою передумовою ефективності будь-якої антикорупційної діяльності. Це передбачає використання сучасних комунікаційних технологій для підвищення прозорості, відкритості та доступності інформації для широкого загалу. Серед основних напрямків цифровізації – розвиток електронного інформування, інтеграція е-урядування, забезпечення кіберзахисту конфіденційних даних, підвищення ефективності взаємодії між публічною владою, суспільством та бізнесом, а також активна підтримка ініціатив щодо боротьби з корупцією.

References

1. Pro ratyfikatsiiu Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony [On the Ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the

- European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand]. Law of Ukraine dated September 16, 2014, No. 1678-VII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2> (in Ukrainian)
2. Demchyk, N. P. (2024). Realizatsiia antykoruptsiinoi stratehii v Ukraini [Implementation of the anti-corruption strategy in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, (3), 289–292. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/673> (in Ukrainian)
 3. Dumchykov, M. O. (2025). Tsyfrovii instrumenty v borotbi z koruptsiieiu: yak tekhnolohii zminiuiut robotu pravookhoronnykh orhaniv [Digital tools in the fight against corruption: how technology changes the work of law enforcement agencies]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, (4), 274–277. <http://www.lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv?id=185> (in Ukrainian)
 4. Leshchenko, A. (2025). Shliakhy udoskonalennia systemy zapobihannia koruptsii v derzhavnomu ta publichnomu upravlinni Ukrainy [Ways to improve the system of preventing corruption in state and public administration of Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and Applied Issues of State-Building*, (33), 282–291. <https://doi.org/10.35432/tisb332025331766> (in Ukrainian)
 5. Balan, M. I. (2019). Derzhavno-upravlinski zasady zabezpechennia suspilno-politychnoi stabilnosti [State-management principles of ensuring socio-political stability]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, (5), 152–158. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.5.152> (in Ukrainian)
 6. Namesnik, V., Zhosan, H., Razumei, H., Razumei, M., Savon, K., Piharieva, Yu., & Kosteniuk, N. (2022). Antykoruptsiini tsyfrovii rishennia: dosvid Ukrainy ta osoblyvist yikh vprovadzhennia v umovakh voiennoho stanu [Anti-corruption digital solutions: Ukraine's experience and peculiarities of their implementation under martial law]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, 2(16), 13–16. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/16-2/7> (in Ukrainian)
 7. Iurieva, A. O., & Chaika, S. V. (2025). Antykoruptsiina komunikatsiia v rehionalnykh orhanakh publichnoho upravlinnia. Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system [Anti-corruption communication in regional public administration. Management of the development of socio-economic systems]. In *Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference (dedicated to the memory of Professor Hryhorii Mazniev)* (Vol. 3, pp. 569–173). Kharkiv: State Biotechnological University. <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/conf-06-07-03-25-mater3.pdf#page=570> (in Ukrainian)
 8. Pomaza-Ponomarenko, A. L. (2024). Rol reklamnoi diialnosti ta tsyfrovizatsii u mediatyzatsii antykoruptsiinoi polityky [The role of advertising and digitalization in the mediatization of anti-corruption policy]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka – Public Administration and National Security*, (3). <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-3> (in Ukrainian)
 9. Fedchenko, O. (2022). Analiz faktoriv ta suchasnykh zahroz informatsiinii bezpetsi derzhavy u konteksti zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Analysis of factors and modern threats to the information security of the state in the context of ensuring the national security of Ukraine]. *Social Development and Security*, 12(3), 128–134. <https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.3.11> (in Ukrainian)
 10. Popravka, M. O. (2024). Informatsiina viina v konteksti hibrydnoho konfliktu [Information warfare in the context of hybrid conflict]. *Mizhnarodni ta politychni doslidzhennia – International and Political Studies*, (38), 267–274. <https://doi.org/10.32782/2707-5206.2024.38.22> (in Ukrainian)
 11. Sánchez-Soriano, M., Arango-Ramírez, P. M., Pérez-López, E. I., & García-Montalvo, I. A. (2024). Inclusive governance: empowering communities and promoting social justice. *Frontiers in Political Science*, (6). <https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1478126>
 12. Ieromka, D., & Tabatskyi, M. (2024). Rol informatsiinykh-komunikatsiinykh tekhnolohii ta hromadianskoho suspilstva u rozvytku mistsevoho samovriaduvannia [The Role of Information and Communication Technologies and Civil Society in the Development of Local Self-Government]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 352–357. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-54> (in Ukrainian)
 13. Galych, O. A., & Demydkin, O. S. (2021). Osoblyvosti informatsiinykh system i tekhnolohii publichnoho upravlinnia ta administruvannia v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv [Features of information systems and technologies of public management and administration in the context of European integration processes]. *Economics. Finance. Management: Topical Issues of Science and Practice*, (2), 151–166. <http://doi.org/10.37128/2411-4413-2021-2-11> (in Ukrainian)
 14. Krasivskyi, O. (2023). Osoblyvosti zaluchennia hromadskosti ta tsyfrovizatsii posluh pry reformuvanni publichnoho upravlinnia pid chas viiny [Specific features of public involvement and digitalization of services when reforming public administration during the war]. *Democratic Governance*, 16(1), 12–23. [https://d-governance.com.ua/web/uploads/pdf/DG_1\(31\)_12-23.pdf](https://d-governance.com.ua/web/uploads/pdf/DG_1(31)_12-23.pdf) (in Ukrainian)