

УДК 35.077:004.378  
DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.6.2>

## ЕЛЕКТРОННЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ВПЛИВ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВИ НА СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ

**Білик О. О.** – кандидат технічних наук, доцент, проректор Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»  
ORCID: 0000-0001-5088-1115

**Баленко В. О.** – студент спеціальності «Публічне управління та адміністрування» ступеня вищої освіти «Магістр» Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

У статті автори зауважують, що найпоширеніший вигляд комунікацій у суспільній сфері мають соціальні мережі, де представники різних соціальних спільнот взаємодіють між собою. Сформований інформаційний простір призначений для широких верств населення, де одна особа перед спільнотою, яка підключена чи внесена у базу даних таких соціальних мереж, як Facebook, Telegram, Instagram, Viber тощо, представляє саму себе, викладаючи відеоролики і фотографії. Виникає необхідність державного управління, де органи влади і місцевого самоврядування, перебуваючи у таких профільних структурах, як підвідомчі організації, функціонуючі установи, які мають у собі територіальні відділення, служби, комітети, спрямовують впливові та регулюючі дії до суспільного середовища. Звідси потрактовується роль е-управління у державі, що характеризується системоутворюючим та структурованим автоматизованим простором для виконавчих функцій органів державної влади та місцевого самоврядування.

Поряд із впливом і регулюванням на суспільне середовище, організації і установи, віднесені до державної служби, також у своїй повсякденній діяльності користуються цими вищезазначеними соціальними мережами, які дозволяють досягнути до існуючих у них спільнот, зокрема – підписників. Необхідність здійснення державою впливаючих та регулюючих дій полягає не лише у дотриманні законодавства, але і забезпеченні спільнот і підписників захисту їхніх прав чи збереженні інформаційних даних від несанкціонованого доступу.

Зацікавлено увагу на тому, що е-управління як напрям і водночас комплекс технічного забезпечення цілком має функціональні можливості для впливу і регулювання з боку держави соціальних мереж, зокрема – через спільне підключення і доступові паролі до інформаційно-комунікаційних технологій, які знаходяться у серверних та обчислювальних-аналітичних центрах організації і установ. А це, у свою чергу, зумовлено спільними діями всіх тих, хто користується соціальними мережами, включаючи управлінські процеси.

**Ключові слова:** е-управління, комунікації, інформація, соціальні мережі, суспільство, спільноти.

### **Bilyk O. O., Balenko V. O. Electronic governance as the state influence and regulation of the social networks**

In the article, the author notes that the most common form of communication in the public sphere is social networks, where representatives of different social communities interact with each other. The formed information space is intended for the general population, where one person in front of the community, who is connected or entered in the database of such social networks as Facebook, Telegram, Instagram, Viber, etc., presents himself by posting videos and photos. There is a need for state administration, where authorities and local self-government bodies, being in such specialized structures as sub-departmental organizations, functioning institutions that have territorial branches, services, committees direct influential and regulatory actions to the public environment. The role of e-governance in the state, which is characterized by a system-forming and structured automated space for the executive functions of state authorities and local self-government, will be interpreted from here.

Along with influencing and regulating the public environment, organizations and institutions classified as public service also use these above-mentioned social networks in their daily activities, which allow access to their existing communities, in particular – subscribers. The

*need for the state to carry out influential and regulatory actions is not only to comply with the legislation, but also to provide communities and subscribers with the protection of their rights or the preservation of information data from unauthorized access.*

*Attention is focused on the fact that e-governance as a direction, and at the same time the complex of technical support fully has functional capabilities for influence and regulation by the state of social networks, in particular – through joint connection and access passwords to ICT (information and communication technologies), which are located in server and computing and analytical centers of organizations and institutions. And this, in turn, is due to the joint actions of all those who use social networks, including management processes.*

**Key words:** *e-governance, communications, information, social networks, society, communities.*

**Постановка проблеми.** Держава, здійснюючи свої виконавчі функції, застосує власні існуючі можливості та управлінські спрямовуючі дії, що означають вплив та регулювання на всі сфери життя і діяльності суспільства, зокрема – під час здійснення взаємозв'язків між собою широкими верствами населення. Тим і ґрунтуються у загальному вигляді широке застосування соціальних мереж, таких як Facebook, Telegram, Instagram, Viber тощо. А це означає широкі обсяги комунікацій між усіма представниками суспільних груп, і тому виникає необхідність ролі держави у втручанні у дані процеси. Крім цього, слід зазначити, що організації і установи, віднесених до державної служби, також користуються навіть у власній діяльності вищезазначеними соціальними мережами, де викладають всі події, процеси і явища, які у даних структурах відбуваються. Після чого спільний доступ до соціальних мереж у загальному вигляді представляється змішаним, і навіть путаним характером, що також може призводити до несанкціонованого доступу чи можливостей присвоєння інформаційних даних іншими суб'єктами чи сторонніми особами. І тому більш нагально стоїть питання щодо призначення організацій і установ, віднесених до державної служби, стосовно функціонування соціальних мереж, де, на нашу думку, доцільно зазначити такий інформаційний простір, як е-управління, яке у них відбувається. Тому що це засвідчується управлінською діяльністю держави, що характеризується новітніми технічними засобами комунікацій і зв'язку, а саме – інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), які згідно з вимогами сьогодення держава змушена посилено використовувати повсякденно.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальна сутність впливу та регулювання у суспільній сфері з боку державної служби із застосуванням призначених для цього засобів та спрямованості до конкретних об'єктів розглядалася і досліджувалася такими вченими, як Дж. О-Шонессі, А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, І.Р. Михасюк та ін. А поряд з цим слід також відзначити застосування е-управління у впливі і регулюванні суспільних відносин органами державної влади та місцевого самоврядування через свої установи та структури, де особливо проводили наукові дослідження І.П. Лопушинський, В.М. Дрешпак, А.І. Семенченко, В.В. Сиченко.

І водночас постійно існує потреба у більш детальному науковому дослідженні здійснення державою впливу і регулювання соціальних мереж, головним чином – за рахунок застосування інформаційного простору, як е-управління.

**Метою статті** є узагальнення особливостей державного управління соціальними мережами, що відображається впливом та регулюванням на основі е-управління.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальні мережі з наукової точки зору, що у першу чергу доцільно сприйняти державними службовцями, головним чином

є управлінськими технологіями, що безпосередньо відображають процеси впливу та регулювання на суспільне середовище. Тоді як їх сутність полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Вона поділяється на послідовно взаємопов'язані процедури й операції, що відображаються функціональністю таких соціальних мереж, як Facebook, Telegram, Instagram, Viber тощо, розміщених і поєднаних між собою у підключеному стані ІКТ.

І це є базою щодо становлення управлінських технологій, які залежать від системності державного управління через його наукове обґрунтування, де у поєднанні із використанням типового, вивіреного досвідом спрямовано на досягнення високих результатів.

Зміст управлінської технології полягає в обов'язковому масовому використанні такого інформаційного простору, як е-управління, до якого залучені кращі, передові досягнення науки, мистецтва і досвіду державного управління.

Залежно від специфіки органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, а також керованих об'єктів розрізняють такі види управлінських технологій: діагностування, прогнозування, проектування та реформування відповідних підсистем; інформаційні, впроваджувальні й навчальні технології; вирішення соціальних конфліктів; інноваційний розвиток керованих компонентів [1, с. 137–143].

Зазначаються декілька аспектів управлінської діяльності, де інформаційний простір е-управління за рахунок широкого комплексу технічного оснащення являє собою повноцінно сформовані ІКТ – на зразок АСУ, які є в промисловому секторі економіки. А це в сучасних умовах запровадження управлінських технологій має високий ступінь актуальності за такими функціональними особливостями:

- процеси діагностування, аналізу, оцінювання стану керованого об'єкта, прогнозування, програмування, вироблення критеріїв оцінювання і моніторинг наслідків управлінських рішень та, відповідно, реформування організації і функціонування компонентів суб'єкта державного управління;
- встановлення загальних, уніфікованих критеріїв (показників), які адекватно характеризують відповідні процеси, та їх систематизація, що сприяє відображенню реальної картини суспільної життєдіяльності;
- створення організаційних і технологічних умов для оперативної і поточної передачі необхідної інформації через усі структурні підрозділи;
- застосування ідентичних методів, процедур і операцій для аналізу та характеристики об'єктів, що вивчаються і програмуються;
- підготовка, прийняття і реалізація управлінських рішень, починаючи з уніфікації понятійно-категоріального арсеналу і закінчуючи графічними формами представлення конкретних документів;
- технології контролю, пов'язані з безперервним моніторингом керованих процесів, їх вивченням, вимірюванням і порівнянням, об'єктивним зіставленням їх з управлінськими моделями, які виражені в рішеннях, їх нормах і вимогах;
- технології організаційних форм управлінської діяльності. Неможливо забезпечити результативність, ефективність і раціональність функціонування системи державного управління без розробки і засвоєння управлінських технологій за всіма найважливішими аспектами організації і функціонування державного управління.

Згідно цього, як зазначав Дж. О'Шонессі, таким поняттям «Інформація виконує в управлінні таку ж функцію, що і фари для водія в нічний час. Фари освітлюють

шлях попереду, але не знімають необхідності правильних рішень», що чітко вказує на вплив та регулювання соціальних мереж в державі через залучення до цього е-управління [2].

Тому слід зазначити, що під вплив та регулювання держави із застосуванням е-управління підпадають різні об'єкти матеріального світу, які мають різні форми відображення у соціальних мережах. В результаті чого виникає необхідність класифікувати інформацію на декілька видів: 1) про простий неорганічний світ – елементарна інформація; 2) про живу природу – біологічна інформація; 3) про людське суспільство – інтелектуальна інформація.

Відтоді е-управління як своєрідного відображення інформаційної системи набувала найбільшої гнучкості. Але оскільки в умовах сьогодення керувати та тримати вищезазначені види інформації під контролем стало складніше, що зумовлено виникненням і просуванням мережі Інтернет, то вплив та регулювання соціальних мереж за рахунок управлінських технологій державою набула особливого значення, для чого слід зазначити таку характеристику:

1. Будь-яка інформаційна система й організація є системою, яка може бути піддана аналізу, побудована і керована на підставі загальних положень, які регламентують побудову осередків і просторів шляхом структуризації, а точніше – забезпечення взаємозв'язків між декількома елементами.

2. Подібні системи більш динамічні, ніж статичні, у зв'язку з чим треба враховувати їх динамічну природу, що відбувається у суспільному середовищі чи соціумі, де взаємозв'язки і спілкування у найпоширенішому вигляді відбуваються за рахунок підключених до загальної мережі Інтернет соціальних мереж, таких як Facebook, Telegram, Instagram, Viber тощо.

3. Елементи кожної системи з'єднані функціонально, за чим будь-яка організація і установа, наприклад, що вміщує у собі інформаційну систему, а такою цілком може бути е-управління, видає вихідну відтворювальну річ, сформовану у відповідності до встановлених цілей.

Так само е-управління у вигляді технологічної основи управлінської інформаційної системи вміщує у собі функціональні можливості поєднаних технічних засобів та пристроїв у ІКТ, що дозволяють здійснювати такі процедури:

- збір даних, реєстрація – метою є одержання точного, своєчасного, достовірного і повного відображення всієї інформації про діяльність необхідних об'єктів;
- передача даних – здійснюється доставка необхідної інформації з різних носіїв інформації, наприклад, електронної пошти чи ін.;
- збереження інформації – ця процедура пов'язана з багаторазовістю, тривалістю використання умовно-постійної інформації в обробці, необхідністю накопичення інформації у зв'язку з розривом у часі її збору й обробки;
- обробка інформації – послідовність арифметичних і логічних операцій з одержання результативної інформації на основі первинних даних;
- передача результатної інформації – що означає її переміщення у вигляді файлів та бази даних;
- споживання результатної інформації – використання результатів обробки інформації для діяльності безпосередньо органів державної влади та місцевого самоврядування.

І надалі зазначаються нормативно-правові акти, які на законодавчому рівні ґрунтують вплив та регулювання соціальних мереж щодо змісту інформації органами державної влади та місцевого самоврядування, як: законодавчі акти України, інші акти, що приймаються Верховною Радою та її органами, акти Президента

України, підзаконні нормативні акти, нормативні акти державних органів, акти органів місцевого самоврядування. А саме, у чинному законодавстві України правові аспекти щодо інформаційного забезпечення для суспільного середовища регулюються Конституцією України від 28 червня 1996 р.; Законом України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» № 2782-ХІІ від 16 листопада 1992 р. зі змінами, внесеними згідно із Законом № 2265-ІХ від 22 травня 2022 р.; Законом України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 р. № 2657-ХІІ зі змінами, внесеними згідно із Законом № 3005-ІХ від 21 березня 2023 р.; Законом України «Про науково-технічну інформацію» № 3323-ХІІ від 25 червня 1993 р. зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1170-VII від 27 березня 2014 р.; Законом України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» № 81/94-ВР від 5 липня 1994 р. зі змінами, внесеними згідно із Законом № 2130-ІХ від 15 березня 2022 р.; Законом України «Про інформаційні агентства» № 74 а/95-ВР від 28 лютого 1995 р. зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1089-ІХ від 16 грудня 2020 р.; Законом України «Про телебачення та радіомовлення» № 3759-ХІІ від 21 грудня 1993 р. зі змінами, внесеними згідно із Законом № 2811-ІХ від 1 грудня 2022 р.; Законом України «Про захист персональних даних» № 4452-VI від 23 лютого 2012 р. зі змінами, внесеними згідно із Законом № 2494-ІХ від 29 липня 2022 р. [1; 3, с. 115].

Так само через соціальні мережі доводиться до суспільного середовища, тобто широких верств населення, інформація, сформована в організаціях і установах державної служби, зокрема до відома зацікавлених осіб шляхом: опублікування її в офіційних друкованих виданнях або поширення інформаційними службами відповідних державних органів і організацій; опублікування її в друкованих засобах масової інформації або публічного оголошення через аудіо- та аудіовізуальні засоби масової інформації; безпосереднього доведення її до заінтересованих осіб (усно, письмово чи іншими способами); надання можливості ознайомлення з архівними матеріалами; оголошення її під час публічних виступів посадових осіб.

Тому що державним службовцям, і поряд з цим різним прошаркам суспільства, потрібна різна за змістом і формою інформація, якій притаманні такі складові: поточна та ретроспективна інформація; вузькотематична та широкотематична інформація; галузева (спеціалізована) та міжгалузева (неспеціалізована, суміжна) інформація; фактографічна та концептуальна інформація.

Належним чином слід зазначити, що е-управління так само концентрує у собі процеси впливу та регулювання соціальними мережами від різноманітних державних службовців, в результаті чого виникає потреба щодо ефективного обміну інформацією, що має назву «комунікації». Комунікації (лат. *communicatio*) – це взаємозв'язки, взаємовідносини та спільні дії, здійснювані між двома або більше індивідуумами через особливу повагу один до одного та взаєморозуміння, а також надсилання повідомлень інформації від однієї особи іншій або ряду осіб [4, с. 48–51].

Тоді як комунікація в е-управлінні, що також стосується соціальних мереж, повинна забезпечувати якісний обмін інформацією – невід'ємна частина всіх основних видів діяльності суспільства і задоволення результативних потреб конкретних осіб. В органах державної влади та місцевого самоврядування комунікації як сполучні процеси особливо мають найбільш важливе значення, оскільки для здійснення основних функцій та формування цілей державного органу, а також для забезпечення процесу їх досягнення необхідні такі взаємовідносини один

з одним, які надаватимуть синергетичний ефект. Тому що за результатами проведених досліджень у більшості людей процеси комунікації займають до 70 % часу, а державний службовець витрачає на комунікації від 50 до 90 % усього робочого часу.

Комунікації здійснюються між установою і зовнішнім середовищем, між рівнями і підрозділами всередині організації (вертикальні висхідні та низхідні, горизонтальні), між керівником і робочою групою, між окремими державними службовцями всередині робочої групи [5, с. 77–79].

А отже, комунікації є тим процесом обміну інформацією, де розрізняються такі чотири елементи: відправник – особа, що генерує ідеї або збирає їх; відомості, тобто інформація, закодована за допомогою символів; канал – засіб переказу інформації; отримувач, тобто особа, якій ця інформація призначена і яка інтерпретує її. І тому виділяються такі етапи комунікації.

Перший етап обміну інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації з урахуванням конкретної ситуації і мети. Потім ідея трансформується в слова або в іншу форму, придатну для обміну інформацією. Ефективний обмін інформацією передбачає врахування низки чинників, які безпосередньо її стосуються [6, с. 10–12].

Другим етапом комунікаційного процесу є кодування і вибір каналу для передачі інформації. Вибір засобів повідомлення не обов'язково обмежувати одним каналом, часто є сенс поєднувати застосування двох чи більше засобів комунікації. Наприклад, одночасне використання засобів обміну усною та письмовою інформацією ефективніше, ніж тільки письмовий обмін.

Третій етап передачі інформації передбачає доведення ідеї у вигляді необхідної інформації і за певним каналом до її споживача.

Кінцевим етапом комунікаційного процесу є розшифрування інформації (розкодування). Воно полягає у трансформації вольового рішення в повідомлення, яке має отримати одержувач. Необхідною умовою ефективного обміну інформацією є його двосторонній характер (зворотний зв'язок).

І відповідно до вищезазначених етапів слід підтвердити, що зворотний зв'язок являє собою реакцію одержувача, яка показує, чи зрозумів і сприйняв він отриману інформацію, що також дозволяє здійснювати упереджуючі заходи по запобіганню можливим перекрученням змісту.

**Висновки.** Оскільки соціальні мережі представляються автоматизованими платформами, які зумовлюють обов'язковість використання комп'ютерів та технічних засобів комунікації і зв'язку, мають у собі призначення до широких комунікацій широких верств населення, у результаті чого суспільне середовище набуває багатофункціонального інтерактивного вигляду. Бо таким чином проявляються найбільші обсяги контактів, спілкувань, власних презентацій у вигляді відеороликів та фотографій у внесеній до соціальних мереж спільноті. А тут роль держави, що має власне призначення у спрямуванні впливів та регулюючих дій до тих взаємозв'язків і відносин, за якими суспільство веде свої контакти, полягає у забезпеченні та впорядкуванні обсягів викладання матеріалу, а також доступу до них іншими особами. Цим і зумовлюється особливе значення е-управління – як технічного комплексу для виходу та доступу до існуючих і найбільш поширених соціальних мереж, де функції органів державної влади і місцевого самоврядування не лише зводяться до спостереження і контролю, але і використання у своїх цілях та призначеннях.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : підручник. За ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання, 2009. 582 с.
2. Competitive Marketing (RLE Marketing) A Strategic Approach. By John O'Shaughnessy. Routledge, Library Edition. 2015. 770 p.
3. Михасюк І.Р., Побурко Я.О., Яцура В.В. Основи регулювання економічного і соціального розвитку регіонів. Київ : ІСДО, 1995. 232 с.
4. Лопушинський І.П., Ковнір О.І. Цифровізація освіти в контексті розвитку інформаційного суспільства в Україні. Педагогічний альманах. 2018. № 37. С. 46–55.
5. Сиченко В.В., Пугач А.М., Мареніченко В.В., Хитько М.М. Механізми державного регулювання розвитку інформаційного суспільства. Інвестиції: практика та досвід, 2020. № 5 – 6. С. 76–80.
6. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15ч./ за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. Частина 15: Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії / [Ю. Б. Пігарев, А. Г. Ложковський, Т. М. Маматова]. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. с. 10.
7. Sas, N., Mosiakova, I., Zharovska, O., Bilyk, O., Drozd, T., & Shlikhtenko, L. (2023). Innovative Trends in Educational Management in a Globalized World: Organizational Neuroscience. BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience, 14(3), 450-468. <https://doi.org/10.18662/brain/14.3/484>
8. Kravchenko, T., Prysiazhniuk, L., Artemchuk, L., Zharovska, O., Bilyk, O., & Popruzha, A. (2023). Anti-Crisis Management of an Educational Institution at War: Reforms, Changes, and Innovations in Education. Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala, 15(4), 117-131. <https://doi.org/10.18662/rrem/15.4/784>
9. Bilyk O., Bashtannyk O., Pasichniy R., Kalyayev A., Bobrovska O. (2023). Formation and implementation of mechanisms of electronic management of the regional education system AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research open journal – 13/02-XXXVIII. (.pdf, 6,7 MB). OPEN ACCESS journal 162 pages 6-15. <https://doi.org/10.33543/j.130238.615> <https://www.magnanimitas.cz/13-02-xxxviii> [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130238/papers/A\\_01.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130238/papers/A_01.pdf)

**REFERENCES:**

1. Melnyk A.F., Obolenskyi O.Iu., Vasina A. Yu. (2009). Derzhavne upravlinnia : pidruchnyk. [Public administration: a textbook]. Za red. A.F. Melnyk. Kyiv : Znannia. 582 s.
2. Competitive Marketing (RLE Marketing) (2015). A Strategic Approach. By John O'Shaughnessy. Routledge, Library Edition. 770 p.
3. Mykhasiuk I.P., Poburko Ya.O., Yatsura V.V. (1995). Osnovy rehuliuвання ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehioniv. [Basics of regulation of economic and social development of regions]. Kyiv: ISDO. 232 s.
4. Lopushynskiy I.P., Kovnir O.I. (2018). Tsyfrovizatsiia osvity v konteksti rozvytku informatsiynoho suspilstva v Ukraini. [Digitization of education in the context of information society development in Ukraine]. *Pedahohichnyi almanakh*. № 37. S. 46– 55.
5. Sychenko V.V., Puhach A.M., Marenichenko V.V., Khytko M.M. (2020) Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання rozvytku informatsiynoho suspilstva. [Mechanisms of state regulation of information society development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 5 – 6. S. 76 – 80.
6. Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratiia : navch. posib.: u 15 ch. / za zah. red. A. I. Semenchenka, V. M. Dreshpaka. Kyiv, 2017. Chastyna 15: Tekhnolohii rozvytku elektronnoho uriaduvannia ta elektronnoi demokratiï / [Yu. B. Piharev, A. H. Lozhkovskiy, T. M. Mamatova]. Kyiv: FOP Moskalenko O.M. s. 10.

7. Sas, N., Mosiakova, I., Zharovska, O., Bilyk, O., Drozd, T., & Shlikhtenko, L. (2023). Innovative Trends in Educational Management in a Globalized World: Organizational Neuroscience. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 14 (3), 450-468. <https://doi.org/10.18662/brain/14.3/484>
  8. Kravchenko, T., Prysiazhniuk, L., Artemchuk, L., Zharovska, O., Bilyk, O., & Popruzha, A. (2023). Anti-Crisis Management of an Educational Institution at War: Reforms, Changes, and Innovations in Education. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 15(4), 117-131. <https://doi.org/10.18662/rrem/15.4/784>
  9. Bilyk O., Bashannyk O., Pasichnyi R., Kalyayev A., Bobrovska O. (2023). Formation and implementation of mechanisms of electronic management of the regional education system AD ALTA: *Journal of Interdisciplinary Research open journal – 13/02-XXXVIII*. (.pdf, 6,7 MB). OPEN ACCESS journal 162 pages 6-15. <https://doi.org/10.33543/j.130238.615> <https://www.magnanimitas.cz/13-02-xxxviii> [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130238/papers/A\\_01.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130238/papers/A_01.pdf)
-