

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування

_____ Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

« _____ » _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

Керівник: кандидат наук з державного управління, доцент
Шульга Анастасія Алімівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: старший викладач
Верба Світлана Миколаївна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала: студентка VI курсу 635М3 групи
Платовська Крістіна Григорівна

(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	9
1.1. Сутність та значення комунікації у діяльності органів державної влади	9
1.2. Основні принципи, моделі та механізми комунікації органів державної влади	17
1.3. Нормативно-правове забезпечення комунікаційної діяльності органів державної влади	24
Висновки до Розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА КОМУНІКАТИВНІ КАНАЛИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	31
2.1. Традиційні засоби комунікації у діяльності органів державної влади	31
2.2. Використання цифрових технологій та соціальних мереж у публічній комунікації	37
2.3. Публічні консультації, звернення громадян і відкриті дані як інструменти зворотного зв'язку	42
2.4. Взаємодія з громадськістю на прикладі Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області	50
Висновки до Розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	63
3.1. Сучасні проблеми та виклики ефективної комунікації між владою і громадськістю	63

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної діяльності органів державної влади	68
Висновки до Розділу 3	72
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ЄС – Європейський союз
ЗМІ – засоби масової інформації
ДПС – Державна податкова служба України

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сьогоденних умовах розвитку українського суспільства питання ефективної комунікації між органами державної влади та громадськістю набуває особливої значущості. Демократичні процеси, прозорість управління та довіра громадян до державних інституцій значною мірою залежать від того, наскільки результативно і відкрито здійснюється інформаційна взаємодія між владою і суспільством. Відповідно дослідження теоретичних аспектів комунікації дозволяє глибше зрозуміти механізми інформаційного впливу, моделі взаємодії державних інституцій із різними верствами/групами населення, принципи формування ефективних комунікаційних стратегій. У свою чергу, теоретична база є підґрунтям для розроблення сучасних підходів до побудови прозорої та відкритої системи державного управління, яка відповідає європейським стандартам і враховує українські реалії.

Не менш важливим є вивчення практичних інструментів комунікації, які активно розвиваються у зв'язку з поширенням цифрових технологій (соціальні мережі, офіційні вебпортали, платформи електронної демократії, інструменти зворотного зв'язку та публічні консультації). Аналіз цих інструментів дає можливість визначити їх ефективність, виявити проблеми, пов'язані з їх використанням, та запропонувати шляхи удосконалення.

Додаткової актуальності темі надає сучасний український контекст, у якому держава перебуває в умовах зовнішньої агресії та внутрішніх соціально-економічних викликів. Від рівня ефективності комунікаційних процесів залежить сприйняття державної політики, готовність громадян брати участь у прийнятті рішень та рівень довіри до влади. При цьому результати такого дослідження можуть стати цінним ресурсом для державних службовців, комунікаційних фахівців, громадських організацій та широкої громадськості, сприяючи підвищенню якості взаємодії між владою і

громадянами в Україні.

Стан наукової розробки теми. Загальні питання комунікаційної діяльності органів влади відображено у наукових працях: Т. Амро, Т.В. Андрійчука, А.І. Башука, Д.О. Булгакова, К.О. Глубоченко, В.А. Гошовської, В.М. Дрешпака, О.В. Коваленка, Д.Л. Коника, В.В. Литвиненка, К.М. Майстренка, Т.В. Сивака, О.С. Телетова та ін. Безпосередньо дослідженням окремих аспектів й інструментів комунікації органів державної влади з громадськістю займаються: Є.О. Архипова, Б.О. Боднарченко, А.М. Гуржій, С.Г. Денисюк, Дегтяр О.А., І.П. Динник, Н.О. Дмитренко, В.В. Заблоцький, Л.С. Ладонько, В.Г. Мазур, Н.В. Мірко, С.М. Малаш, Н.Л. Новікова, Є.О. Романенко, А.Ф. Руденко, В.О. Ундір та інші науковці.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів та практичних інструментів комунікація органів державної влади з громадськістю на сучасному етапі.

Для реалізації поставленої мети в роботі сформульовано такі *завдання*:

- розглянути теоретико-правові основи комунікації органів державної влади з громадськістю;
- описати традиційні засоби комунікації у діяльності органів державної влади;
- проаналізувати використання цифрових технологій та соціальних мереж у публічній комунікації;
- охарактеризувати публічні консультації, звернення громадян і відкриті дані як інструменти зворотного зв'язку;
- з'ясувати характер і рівень взаємодії з громадськістю на прикладі Головного управління ДПС у Миколаївській області;
- виокремити перспективи удосконалення комунікації органів державної влади з громадськістю.

Об'єктом дослідження є комунікаційна діяльність органів державної влади з громадськістю.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні інструменти комунікації органів державної влади з громадськістю.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям даної роботи є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Для розкриття теоретико-правових засад комунікації органів державної влади з громадськістю було застосовано формально-логічний метод, метод аналізу та синтезу, а також метод абстрагування, що дало змогу уточнити зміст базових понять і категорій. Системний та історико-правовий методи використано для опису традиційних засобів комунікації у діяльності органів державної влади, а порівняльно-правовий метод дав змогу проаналізувати відмінності між ними та оцінити особливості їх використання публічно-владними інституціями. Для дослідження ролі цифрових технологій і соціальних мереж у публічній комунікації застосовано метод контент-аналізу, графоаналітичний метод та метод структурного аналізу, що дозволило виокремити ключові тенденції й інструменти електронної взаємодії. Вивчення механізмів зворотного зв'язку, зокрема публічних консультацій, звернень громадян та відкритих даних, здійснено із використанням інституційного та функціонального методів. Для з'ясування рівня комунікаційної взаємодії на прикладі Головного управління ДПС у Миколаївській області було застосовано кейсовий метод, метод спостереження та статистично-порівняльний аналіз, які забезпечили ґрунтовний огляд практичних аспектів публічної комунікації. Спираючись на системно-аналітичний, прогностичний та програмно-цільовий методи, у роботі виокремлено перспективні напрями удосконалення комунікації органів державної влади з громадськістю. Використовуючи методи групування й узагальнення зроблено відповідні висновки дослідження.

Наукова новизна дослідження. Дане дослідження є самостійною роботою, в якій авторкою отримано науково-обґрунтовані результати, що розкривають теоретичні аспекти та характеризують практичні інструменти комунікації органів державної влади з громадськістю на сучасному етапі. Наукова новизна роботи полягає: у з'ясуванні характеру і рівня взаємодії з

громадськістю на прикладі Головного управління ДПС у Миколаївській області; у виокремленні перспектив удосконалення комунікації органів державної влади з громадськістю.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу вітчизняного законодавства та наукових праць з публічного управління у кваліфікаційній роботі досліджено сучасні теоретичні аспекти та практичні інструменти комунікація органів державної влади з громадськістю. Результати проведеного дослідження можуть бути використані: у практичній діяльності органів державної влади для удосконалення механізмів публічної комунікації, запровадження сучасних цифрових інструментів, підвищення прозорості та якості зворотного зв'язку з громадянами, розроблення комунікаційних стратегій; в освітньому процесі при підготовці студентів спеціальності «Публічне управління та адміністрування», а також у навчальних курсах, присвячених публічним комунікаціям, е-урядуванню та взаємодії з громадськістю; у науково-дослідній діяльності для подальшого поглиблення теоретичних засад комунікаційної політики держави, розроблення рекомендацій щодо розвитку цифрових сервісів, консультаційних процесів і культури відкритості влади.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 86 сторінок, основного тексту – 78 сторінок. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

1.1. Сутність та значення комунікації у діяльності органів державної влади

Комунікація (від лат. *communicatio* – «повідомлення», «зв'язок», «спілкування») – це процес обміну інформацією, ідеями, знаннями, емоціями між людьми, соціальними групами чи організаціями з метою досягнення взаєморозуміння та координації дій. У найзагальнішому розумінні комунікація – це будь-який акт передавання інформації від одного суб'єкта до іншого за допомогою певних каналів і засобів [12, с. 373].

Комунікація охоплює суб'єкт (відправник повідомлення), об'єкт (отримувача), повідомлення, канал передачі та зворотний зв'язок.

Комунікація як феномен охоплює процеси обміну інформацією, взаємодію між суб'єктами, а також встановлення, підтримання чи зміни взаємовідносин між ними. У контексті діяльності органів державної влади комунікація виступає ключовим елементом публічного управління, оскільки управління державою неможливе без належного обміну інформацією як серед внутрішніх ланок влади, так і між владою та громадянськістю. Зокрема, як зауважено, «державне управління не може існувати без комунікації, як форми взаємодії різноманітних суб'єктів і об'єктів управління» [33].

У науково-практичному дискурсі комунікацію в публічному секторі також трактують як інструмент діалогу між владою і громадянським суспільством, форму «руху інформації». Так, термін «комунікація» визначається як «рух інформації, інструмент діалогу між учасниками управлінського процесу; складова процесу взаємодії влади і громадянського

суспільства» [7].

Таким чином, у діяльності органів державної влади комунікації властиві такі характерні риси як:

- 1) наявність щонайменше двох суб'єктів, які взаємодіють (орган влади ↔ громадськість, орган влади ↔ інші органи влади);
- 2) обмін інформацією, що несе управлінське, нормативне чи публічне навантаження;
- 3) діалогічність або двосторонній характер – не лише передача інформації, але й отримання зворотного зв'язку;
- 4) специфічність середовища: державна влада функціонує в межах нормативно-правового й інституціонального контексту, що накладає додаткові вимоги до комунікацій (відкритість, підзвітність, прозорість) [5, с. 93].

Розглянемо кілька класичних підходів до поняття «комунікація» від представників різних наукових шкіл, що представлені у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до формулювання сутності поняття «комунікація»

№ з/п	Дослідник	Формулювання
1	Гарольд Лассвелл – американський політолог, соціолог і комунікаційний теоретик, один із засновників сучасної політичної науки та теорії масової комунікації	Комунікація – це процес, який можна розглянути через питання: «Хто говорить? Що говорить? По якому каналу? Кому? І з яким ефектом?» [72, с. 172].
2	Юрген Габермас – німецький філософ і соціолог ХХ–ХХІ ст., представник Франкфуртської школи критичної теорії	Комунікація – це процес міжсуб'єктної взаємодії, спрямований на досягнення взаєморозуміння; вона включає обмін висловлюваннями, аргументами, спільний пошук згоди [73, с. 129].
3	Клод Шеннон та Уоррен Вівер – американські науковці, які створили математичну теорію інформації	Комунікація – це процес передачі повідомлення від відправника до отримувача через канал, із можливістю виникнення «шуму» (перешкод); основна проблема –

		як точно передати повідомлення [76, с. 369].
4	Карл В. Дойч – американський політолог і соціолог німецького походження, один із засновників кібернетичного підходу в політичній науці та теорії комунікації	Комунікація – це центральний елемент політичної/ соціальної системи: через координацію, обмін інформацією й комунікативну активність досягаються цілі суспільства; політична система розглядається як мережа комунікації [70, с. 28].
5	Маршалл Маклюен – канадський філософ, літературознавець і теоретик медіа, один із найвпливовіших мислителів ХХ ст. у сфері масової комунікації та медіа культури	Комунікація – це не лише зміст повідомлення, а засіб (медіум) сам по собі: «The medium is the message» – засіб комунікації формує спосіб мислення, сприйняття, соціальну структуру [75, с. 13-15].
6	Ніклас Луман – німецький соціолог, системний теоретик і філософ, який створив одну з найскладніших і найвпливовіших соціальних теорій ХХ ст. – теорію соціальних систем	Комунікація – це синтез трьох елементів: інформації, висловлювання (уттеренція) та розуміння. Суспільство розглядається як система комунікацій, в якій індивіди не є елементом системи, а саме комунікації – так [74, с. 59].
7	Пітер Л. Бергер і Томас Лукманн – соціологи, які спільно створили одну з найвпливовіших концепцій ХХ ст. – соціальну конструкцію реальності	Комунікація – через соціальну взаємодію й обмін смислами люди створюють «реальність», інститути, знання. Книга The Social Construction of Reality підкреслює, що реальність є соціально сконструйованою через мову та комунікацію [69, с. 75].

Так, наприклад, відповідно до наукової позиції Г. Лассвелла наголос при тлумаченні досліджуваного поняття робиться на структурі процесу (відправник → повідомлення → канал → отримувач → ефект), що особливо популярно у масовій комунікації. Натомість, Ю. Габермас до цього підходить більш філософсько – комунікація є не лише передача, а спільне досягнення розуміння, нормативно обґрунтована взаємодія. У свою чергу, К. Шеннон та У. Вівер переконані, що комунікація – це технічна модель, суть якої полягає у передачі сигналу, зосереджені на каналі та перешкодах, чим на сутності або

соціальному контексті. За Карлом Дойчем комунікація – це інформаційна система суспільства, через яку воно координує свої дії й управляє собою. А Маршалл Маклюен стверджує, що комунікація – це вплив медіа на спосіб мислення людей; сам засіб передачі важливіший за зміст. За Н. Луманом комунікація – це поєднання інформації, висловлювання і розуміння, що створює соціальну систему. У П. Бергера і Т. Лукманна комунікація – це процес створення спільної соціальної реальності через обмін смислами та досвідом.

У контексті управління державою комунікація виконує низку функцій, які забезпечують ефективність діяльності органів влади. До таких функцій належать (але не обмежуються):

- інформаційна функція – забезпечення обміну даними, фактами, рішеннями між владою і громадянами чи між ланками влади;
- взаємодійна (комунікативна) функція – створення платформи для діалогу, врахування думки громадськості, сприяння участі;
- координаційна функція – узгодження дій різних структур влади, забезпечення єдності інформаційного простору та політики;
- контролююча/зворотного зв'язку функція – отримання відгуків суспільства, громадян, громадських інститутів, що дозволяє корегувати політику, підвищувати підзвітність;
- легітимаційна функція – через комунікацію влада формує довіру й підтримку громадськості, що має важливе значення в демократичному суспільстві [5, с. 94];

Порівняно з приватними або комерційними структурами, комунікація органів державної влади має свої характерні особливості:

- нормативно-правове підґрунтя – діяльність влади здійснюється в рамках законів, регламентів, що впливає на форми і зміст комунікації;
- важливість суспільного інтересу – рішення органів влади стосуються широкого кола громадян, тому комунікація має бути орієнтована на публічний характер;

- багаторівнева аудиторія – комунікація спрямована водночас на громадськість, підприємства, інші органи влади, ЗМІ;
- дотримання принципів відкритості та підзвітності – сучасні підходи до публічного управління акцентують увагу на забезпеченні доступності інформації та участі громадян. Наприклад, дослідники зазначають, що «сьогодні індивід прагне не лише бути поінформованим, а й також самостійно продукувати інформацію. У площині державного управління це відображає бажання громадян бути спроможним впливати на прийняття рішень.
- зворотний зв'язок і двосторонній характер: комунікація влади не має бути лише односторонньою інформуванням, вона має передбачати механізми зворотного зв'язку – громадські ради, консультації, громадський моніторинг [5, с. 94].

Комунікація у системі місцевого самоврядування є одним із ключових чинників ефективного управління територіальною громадою. Вона забезпечує взаємодію між органами влади, громадянами, підприємницьким середовищем та громадськими організаціями, створюючи основу для партнерських відносин між владою та суспільством.

Б.О. Боднарєнко стверджує, що «якість комунікації між місцевими радами та громадськістю визначає рівень соціальної злагоди і підтримки реформ» [7]. У свою чергу, як зазначає В.М. Дрешпак, «комунікація виступає не лише технічним засобом передавання інформації, а й соціальним процесом, який формує взаєморозуміння, довіру та легітимність влади» [21, с. 15].

У діяльності органів місцевого самоврядування комунікація має особливе значення, оскільки саме на місцевому рівні відбувається безпосередній контакт між владою і громадянами. Ефективна комунікація створює умови для реалізації принципів відкритості, підзвітності та участі населення у прийнятті управлінських рішень (див. Рис. 1.1).

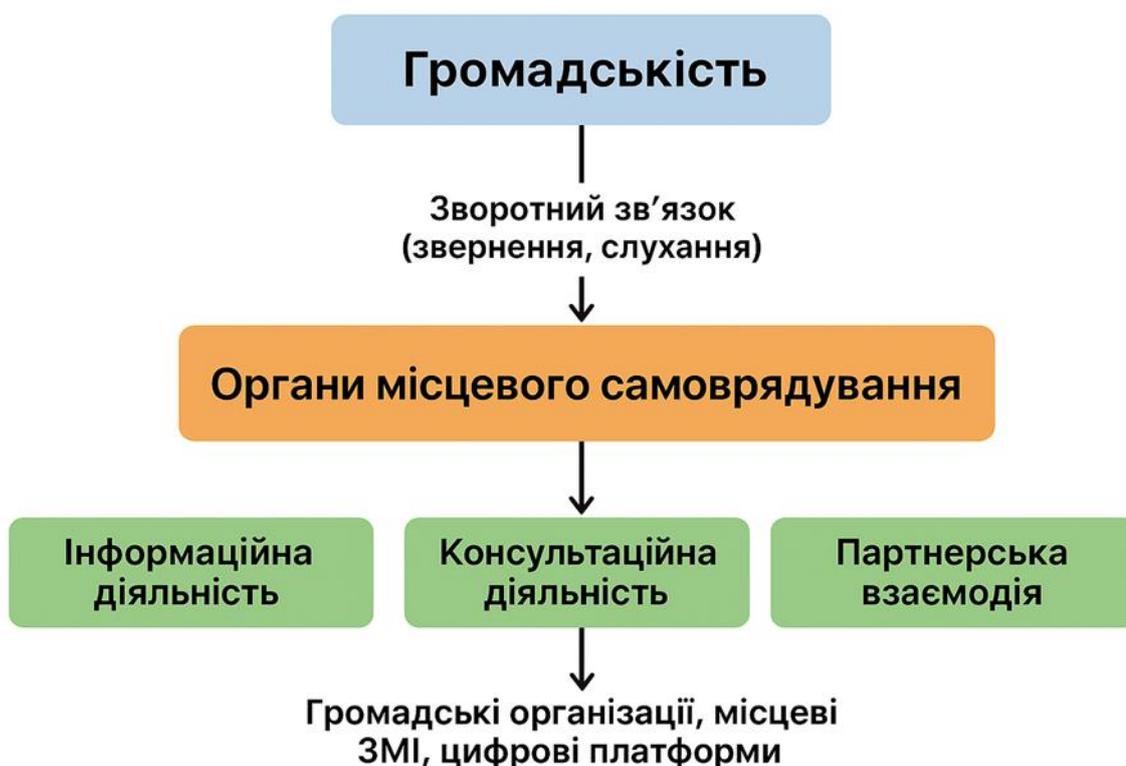


Рис. 1.1. Комунікаційна взаємодія в органах місцевого самоврядування

Ця схема ілюструє, що ефективна комунікація на місцевому рівні – це замкнений цикл взаємодії, який включає обмін інформацією, обговорення, спільне ухвалення рішень і контроль за їх виконанням.

Одним із ключових значень комунікації є забезпечення демократичності державного управління – через відкриту взаємодію влади з громадськістю, врахування її думки та участь у прийнятті рішень. Ефективна комунікація сприяє формуванню довіри між громадянами та державними інститутами. «Ефективність системи державного управління залежить від оптимізації комуникативної взаємодії органів державної влади, громадськості та самоврядних структур» [5, с. 95].

Через це комунікація стає важливим інструментом підзвітності: коли влада пояснює свої рішення, інформує про хід реалізації політик, це сприяє зменшенню інформаційної асиметрії між владою та суспільством.

Комунікація має прямий вплив на успішність керування: краща інформованість, врахування громадської думки, своєчасна реакція на запити громадян – все це підвищує шанси, що рішення будуть адекватними ситуації

та прийнятими громадянами. Згідно з дослідженнями, «комунікації в процесі функціонування органів державної влади відіграють важливу роль у прийнятті управлінських рішень ефективність даних рішень залежить від розуміння причин та рівня схвалення населенням обраних методів» [5, с. 95].

Крім того, налагоджені комунікаційні процеси сприяють швидшій адаптації до змін у зовнішньому середовищі – наприклад, під час кризових ситуацій або впровадження реформ.

У сучасних умовах для органів державної влади важливо не лише діяти, але й бути зрозумілими для громадськості. Комунікація забезпечує прозорість процесів, створює умови для партнерства між владою та громадянським суспільством. Наприклад, активна взаємодія через громадські ради чи консультації дає змогу враховувати інтереси різних груп населення та формувати більш збалансовану політику. Це, у свою чергу, підвищує легітимність влади і сприяє утвердженню правового демократичного державотворення.

Сучасна теорія публічного управління підкреслює, що інформаційно-комунікаційні підходи стають невід’ємною складовою моделі управління. Наголос робиться на тому, що «серед сучасних системних підходів в організації державного управління особлива роль відводиться інформаційно-комунікативним аспектам» [7].

Наявність ефективного комунікаційного простору – це простір, де відбувається взаємодія влади та громадян, обмін інформацією, моніторинг громадської думки, діалог – все це сприяє розвитку інститутів громадянського суспільства й зміцненню інституцій державного управління.

Через постійний обмін інформацією та зворотний зв’язок органи влади отримують сигнал про зміну настроїв, проблеми та потенційні ризики серед громадян чи певних груп. Належно вибудована комунікація дозволяє здійснювати превентивні дії, запобігати ескалації конфліктів і швидко реагувати на кризи. Такий підхід підсилює стійкість державних інститутів та підвищує їхню здатність діяти у нестабільних ситуаціях.

У сучасних умовах комунікація місцевих органів влади перетворюється на стратегічний інструмент розвитку громади. Вона не лише інформує, а й мотивує до співучасті, сприяє соціальній згуртованості, підвищує ефективність управління.

Як зазначає Є.О. Архіпова, «ефективна комунікація між органами влади та громадськістю стає умовою розвитку демократичного суспільства і важливим фактором легітимності влади» [5, с. 95].

Таким чином, без налагодженої комунікації місцеве самоврядування втрачає можливість повноцінно виконувати свої функції, адже саме діалог із громадянами забезпечує підтримку реформ і розвиток громади.

Ми вважаємо, що комунікація – це набагато більше, ніж просто обмін інформацією. Це процес взаєморозуміння, у якому важливими є не лише слова, а й контекст, емоції, наміри та взаємодія між людьми (див. Рис. 1.2).

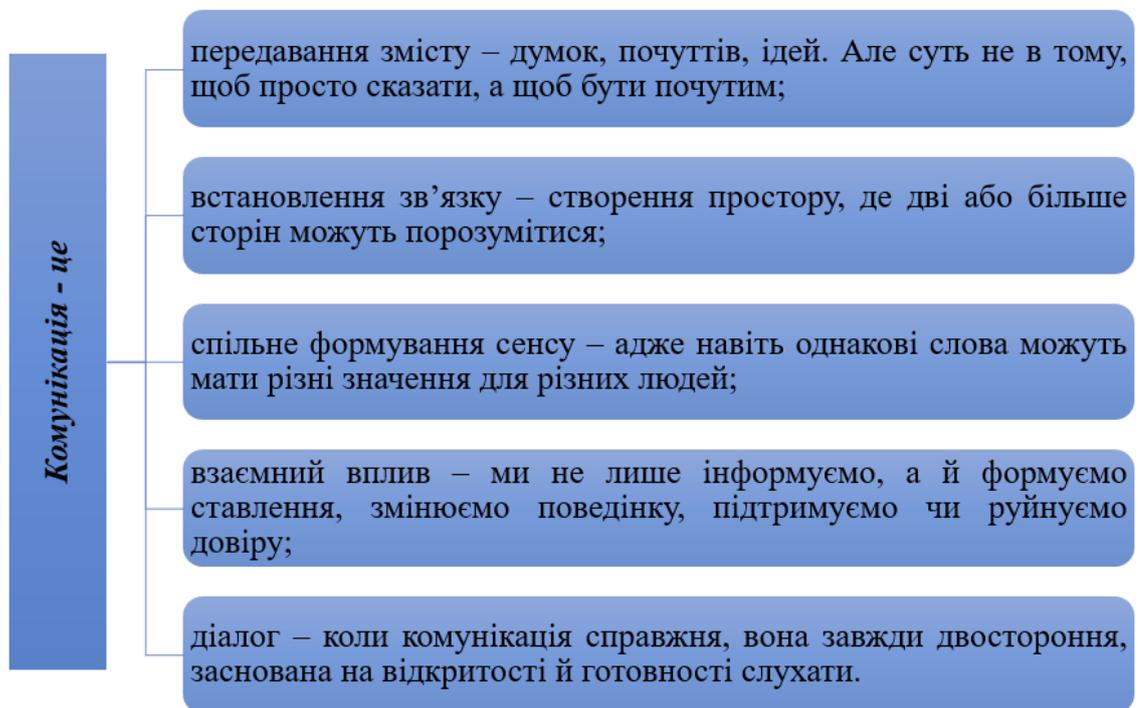


Рис. 1.2. Багатовимірне розуміння сутності поняття «комунікація»

Отже, комунікація – це динамічний, багатовимірний процес взаємодії, завдяки якому люди створюють спільний простір розуміння і впливають один на одного.

1.2. Основні принципи, моделі та механізми комунікації органів державної влади

Комунікація органів державної влади є невід'ємною складовою ефективного державного управління та взаємодії влади з громадськістю. У контексті сучасних трансформаційних процесів у публічному управлінні роль комунікацій лише зростає – вона стає засобом не тільки інформування, але й залучення, підзвітності, створення довіри. Виходячи з цього, доцільно розглянути три взаємопов'язані аспекти: принципи, моделі та механізми комунікації саме в межах діяльності органів державної влади.

Принципами комунікації є базові керівні засади, які визначають, як має будуватись взаємодія між владою, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Виділяють такі принципи комунікації як:

1) принцип прозорості. Влада повинна здійснювати діяльність відкрито, забезпечуючи громадянам доступ до інформації про свої завдання, рішення та результати. Як вказує Т.В. Андрійчук, «принцип прозорості комунікації органів державної влади з населенням: понятійно-концептуальне бачення» [4, с. 49];

2) принцип відкритості – органи влади створюють комунікаційні процеси, що дозволяють громадянам зрозуміти, як приймаються рішення та як вони впливають на життя [10, с. 41];

3) принцип підзвітності та відповідальності – влада має звітувати про свою діяльність, враховувати думку громадськості, створювати механізми зворотного зв'язку;

4) принцип участі громадськості – взаємодія влади з громадянським суспільством через відкриті консультації, органи громадянського контролю і формати діалогу. В.О. Ундір виділяє три ключові принципи взаємовідносин: участь громадськості, соціальна довіра, відповідальність і прозорість [65, с. 68];

5) принцип партнерства – влада і громадськість виступають як партнери, а не виключно сторони «інформатор–інформований»;

б) принцип доступності інформації та її зрозумілості – комунікація має бути побудована так, щоб аудиторія змогла сприйняти зміст і механізми дій влади [13, с. 355].

Узагальнюючи, можна зазначити, що дотримання цих принципів підвищує рівень довіри між владою і суспільством, сприяє демократизації управління та зростанню легітимності державних рішень.

Ефективність діяльності органів державної влади значною мірою залежить від того, наскільки раціонально побудовано процес комунікації – як внутрішньої (в межах системи державного управління), так і зовнішньої (із суспільством, ЗМІ, бізнесом, громадськими об'єднаннями). Моделі комунікації дозволяють систематизувати ці процеси, виявити ключові елементи та канали взаємодії, а також визначити тип взаємин між владою та суспільством.

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення моделей комунікації органів державної влади. Вони формувалися під впливом загальної теорії комунікації (Г. Лассвелл, К. Шеннон, У. Вівер, М. Маклюен), а також публічного управління (Ю. Габермас, Н. Луман, К. Дойч, Т. Сивак).

Першою універсальною моделлю комунікації стала модель Гарольда Лассвелла, яка описує процес передачі інформації через п'ять запитань: хто повідомляє? – що повідомляє? – яким каналом? – кому? – з яким ефектом? У публічному управлінні ця модель пояснює, як державні органи передають суспільно значиму інформацію через комунікаційні канали та який ефект (довіра, підтримка, поінформованість) це створює серед громадян [2, с. 85].

Інша відома модель – модель Шеннона-Вівера (Клод Шеннон та Уоррен Вівер) – розглядає комунікацію як технічний процес передачі сигналу від джерела до отримувача, із врахуванням можливих «шумів». Для державного управління це означає важливість уникнення інформаційних спотворень, чіткість повідомлень і адаптацію інформації до цільової

аудиторії [8, с. 31].

Класичні моделі мають певні обмеження, адже розглядають комунікацію як односторонній процес. Тому у сучасній практиці публічного управління вони доповнюються соціально-психологічними та інтерактивними підходами, де комунікація – це діалог і взаємодія.

У сучасних дослідженнях виділяють декілька специфічних моделей, що відображають особливості функціонування влади у демократичному суспільстві:

1. Монологічна (одностороння) модель – характерна для авторитарних або бюрократичних систем, де влада виступає як джерело інформації, а суспільство – пасивним реципієнтом. Основна мета – донести рішення, а не отримати зворотний зв'язок. Така модель домінувала в радянський період, а її залишки досі спостерігаються у практиці державних органів [60, с. 262].

2. Діалогічна (двостороння) модель – базується на принципах партнерства, взаємної відповідальності, відкритості. Передбачає зворотний зв'язок, врахування думки громадськості, проведення консультацій. Як зазначає Н.О. Дмитренко, діалогічна комунікація «сприяє демократизації державного управління та формуванню суспільної довіри» [5, с. 95].

3. Мережево-інтерактивна модель – орієнтована на сучасні цифрові комунікації – соціальні мережі, онлайн-платформи, форуми. Влада у цьому випадку виступає лише одним з акторів мережевої взаємодії, де інформація циркулює багатовекторно. Таку модель описує Д.О. Булгаков, підкреслюючи «необхідність адаптації державних комунікацій до динамічного середовища інформаційного простору» [8, с. 32].

4. Модель стратегічних комунікацій – передбачає інтеграцію інформаційної політики, кризових комунікацій, репутаційного менеджменту і зворотного зв'язку. Як зазначає Т. Сивак, стратегічна комунікація – це «системна, цілеспрямована діяльність органів державної влади, що поєднує публічну політику, комунікаційні технології та інституційну

координацію» [60, с. 262].

5. Модель «влади як партнера» – базується на теорії комунікативної дії Ю. Габермаса, згідно з якою ефективна влада досягається не примусом, а консенсусом через раціональний дискурс [10]. Така модель актуальна для європейських практик good governance.

У системі публічного управління важливо враховувати також внутрішньоорганізаційні моделі комунікації, що представлені на Рис. 1.3. Ці моделі описують взаємодію між різними рівнями державної структури та є важливими для узгодження дій різних органів влади, особливо під час реалізації урядових програм, інформаційних кампаній чи реформ.



Рис. 1.3. Внутрішньоорганізаційні моделі комунікації

В Україні протягом останнього десятиліття спостерігається перехід від монологічної моделі до діалогової та мережевої. Це пов'язано з впровадженням концепцій «відкритого уряду» (Open Government Partnership), електронного врядування, публічних консультацій та цифрової трансформації державних послуг.

Сучасна українська модель державної комунікації базується на таких

підходах як:

- відкритість і прозорість інформації;
- орієнтація на суспільну довіру;
- партнерство з громадянським суспільством;
- використання цифрових каналів і соціальних мереж як

інструментів зворотного зв'язку [35, с. 95].

Прикладом практичного втілення діалогової моделі є діяльність пресслужб, інформаційних департаментів, урядових комунікаційних офісів, а також активна взаємодія Державної податкової служби, Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства цифрової трансформації України зі ЗМІ та громадськістю через офіційні сторінки, чати-боти, відкриті дані.

Моделі комунікації органів державної влади відображають еволюцію від одностороннього інформування до інтерактивної взаємодії. Класичні моделі забезпечили основу розуміння структури процесу комунікації. Діалогічна і стратегічна моделі відповідають демократичним принципам публічного управління. Мережево-інтерактивна модель є сучасною формою реалізації відкритого уряду, що враховує цифровізацію і швидкість обміну інформацією [57, с. 194].

Таким чином, комунікація державної влади перестає бути лише інструментом поширення інформації – вона стає засобом формування довіри, участі громадян і узгодження суспільних інтересів.

Якщо говорити про механізми комунікації органів державної влади, то це конкретні інструменти, методи, технології, за допомогою яких і реалізуються комунікаційні процеси відповідно до обраних моделей і принципів. Так, наприклад, у посібнику «Комунікації в органах державної влади» зазначено, що «взаємодія зі ЗМІ є складовою комунікаційної діяльності» [25, с. 18].

Важливим механізмом, який дозволяє владі отримувати відгук від громадськості, аналізувати реакцію і коригувати свої дії є зворотний зв'язок.

Громадські ради, опитування, громадські обговорення як консультаційні механізми є форматами, через які громадськість долучається

до управлінських процесів.

Регламентация комунікаційної діяльності здійснюється через стандарти, внутрішні документи, інформаційні стратегії. Наприклад, вітчизняні науковці підкреслюють необхідність «стратегії» як принципу комунікації [14].

Не менш важливим аспектом є інтерактивні технології та сучасні цифрові інструменти (соціальні мережі, онлайн-платформ) для двосторонньої комунікації. У дослідженні Д.О. Булгакова зазначено про «адаптацію до змінних умов інформаційного середовища» [8, с. 32].

Механізми мають забезпечувати відповідність між принципами і моделями. Наприклад, якщо модель передбачає діалогову комунікацію, механізми мають включати двосторонні канали і зворотний зв'язок; якщо принцип – прозорість, то механізми повинні забезпечувати публічний доступ до інформації.

Принципи, моделі та механізми комунікації є взаємопов'язаними (див. Рис. 1.4). Наприклад, якщо принципом обрано участь громадськості, то модель може бути діалоговою, а механізм – громадські ради, онлайн-опитування, публічні консультації. Якщо принцип – підзвітність, модель – двостороння комунікація влади і громадськості, механізм – регулярні звіти, відкриті дані, інтерфейси для зворотного зв'язку.



Рис. 1.4. Взаємозв'язок принципів, механізмів моделей комунікації

У діяльності органів державної влади зустрічаються такі особливості як:

1) важливість адаптації до цифрового середовища – нові медіа та платформи змінюють комунікаційні вимоги.

2) необхідність врахування рівня довіри між владою та громадськістю – без суспільної довіри комунікація може залишитись формальністю.

3) бар'єри – мовні та інформаційні (перенавантаження інформацією), відсутність зворотного зв'язку, слабка культура комунікації.

4) інтеграція внутрішньовладних комунікацій і зовнішньої взаємодії – успішна комунікація передбачає координацію між різними органами, відомствами [25, с. 18-19].

Отже, зважаючи на вищевикладене можна підсумувати, що ефективна комунікація органів державної влади ґрунтується на принципах прозорості, відкритості та взаємодії з громадянами, що забезпечує довіру й підзвітність державних рішень. Сучасні моделі комунікації передбачають поєднання традиційних інструментів інформування з цифровими платформами, які дозволяють швидше реагувати на суспільні потреби та зворотний зв'язок. Успішна реалізація цих підходів можлива лише за умов налагодження міжвідомчої координації та професійного планування комунікаційних процесів. Таким чином, органи влади можуть створювати послідовну, зрозумілу і доступну інформаційну політику, що сприяє підвищенню ефективності державного управління.

1.3. Нормативно-правове забезпечення комунікаційної діяльності органів державної влади

Нормативно-правове забезпечення комунікаційної діяльності органів державної влади становить основу правового регулювання взаємодії державного управління з громадськістю, ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами. В умовах сучасних викликів – цифровізації, інформаційної безпеки, демократизації публічної сфери – забезпечення правової регламентації комунікаційної діяльності набуває особливого значення.

Основою правового регулювання діяльності органів державної влади в частині комунікацій є Конституція України, закони, укази Президента, постанови й розпорядження уряду, а також підзаконні нормативні акти.

Безпосередньо ст. 34 Конституції України визначено, що «кожному гарантується право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань. Кожен має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір. Здійснення цих прав може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя» [27].

Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим законом, та інформації, що становить суспільний інтерес. Це один із базових нормативно-правових актів, який регулює питання прозорості діяльності органів державної влади, органів місцевого

самоврядування та забезпечення відкритості інформації для громадян. Цей документ є ключовим інструментом демократичного контролю над владою. Він забезпечує реалізацію конституційного права на інформацію, формує відкритість державного управління, сприяє боротьбі з корупцією та розвитку електронного урядування [45]. Переконанні, що його ефективне виконання – це основа довіри громадян до публічно-владних інституцій.

У свою чергу, Закон України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 р. № 2657-ХІІ. регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації. Він гарантує кожному право на інформацію та доступ до неї, визначає різні категорії інформації, включаючи публічну та конфіденційну, а також встановлює принципи захисту інформації в інформаційних системах. Також цей закон гарантує рівні права на доступ до інформації для всіх учасників інформаційних відносин і забороняє обмежувати вибір форм і джерел отримання інформації, крім випадків, передбачених законом [51].

Закон України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР регулює питання практичної реалізації громадянами України наданого їм Конституцією України права вносити в органи державної влади, об'єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції про поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів. Закон забезпечує громадянам України можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами, для впливу на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, для відстоювання своїх прав і законних інтересів та відновлення їх у разі порушення. Він є інструментом демократичної участі громадян у державному управлінні та гарантує, що: будь-яка особа може висловити думку або повідомити про порушення; органи влади зобов'язані реагувати в установленій строк; забезпечується прозорість і підзвітність державних інституцій [50].

Згідно з Законом України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» від 9 січня 2007 р. № 537-V основним завданням розвитку інформаційного суспільства в Україні є сприяння кожній людині на засадах широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій можливостей створювати інформацію і знання, користуватися та обмінюватися ними, виробляти товари та надавати послуги, повною мірою реалізуючи свій потенціал, підвищуючи якість свого життя і сприяючи сталому розвитку країни на основі цілей і принципів, проголошених Організацією Об'єднаних Націй, Декларації принципів та Плану дій, напрацьованих на Всесвітніх зустрічах на вищому рівні з питань інформаційного суспільства (наприклад, Женева, грудень 2003 р.; Туніс, листопад 2005 р.) та Постанови Верховної Ради України від 1 грудня 2005 р. «Про Рекомендації парламентських слухань з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні» [52].

Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII регламентує етичну поведінку державних службовців, зокрема в комунікаційній сфері, а також наголошує на необхідності відкритої взаємодії з громадськістю, дотримання принципів доброчесності, прозорості та об'єктивності [44].

Норми Закону України «Про електронні комунікації» від 16 грудня 2020 р. № 1089-IX визначають засади електронного документообігу та цифрової взаємодії між державою і громадянами. Цей документ створює нормативну основу для електронного урядування, онлайн-звернень, відкритих даних тощо [46].

З-поміж підзаконних нормативних актів, які тим чи іншим чином регулюють питання комунікаційної діяльності можна назвати розпорядження Кабінету Міністрів України № 1301-р від 20 грудня 2024 року «Деякі питання комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року», яке встановлює операційні принципи комунікаційних заходів. Розпорядження

затверджує Комунікаційну стратегію щодо створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р. як складову виконання стратегії безбар'єрності. Також передбачено затвердження Типових рішень щодо використання кольорів та дизайну оформлення комунікації в рамках реалізації даної стратегії. Документ орієнтований на забезпечення комунікаційної підтримки (інформаційної, візуальної, медійної) заходів зі створення безбар'єрного простору [16].

Постановою Кабінету Міністрів України № 996 від 3 листопада 2010 р. «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» визначено механізми створення громадських рад, проведення консультацій. Безпосередньо цим документом затверджено: Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики; Типове положення про громадську раду при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі державній адміністрації [47].

У свою чергу, постанова Кабінету Міністрів України № 3 від 4 січня 2002 р. «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» встановлює, що органи виконавчої влади (міністерства, центральні й місцеві органи) мають створювати свої офіційні вебсайти (вебпортали) і забезпечувати постійне оновлення інформації на них. Відповідно її метою є підвищення ефективності й прозорості діяльності органів виконавчої влади через використання Інтернет-ресурсів. Цим документом також передбачено створення й функціонування Єдиного урядового вебпорталу для інтеграції ресурсів органів влади. Визначаються вимоги до інформації: захист від несанкціонованої модифікації, технічне забезпечення, відповідальність органів за наповнення сайтів. Ця постанова є одним із перших нормативних актів в Україні, які встановили юридичну основу для офіційної присутності органів влади в

Інтернеті. Згідно з цією постановою доступ до інформації про діяльність влади має бути відкритим, що сприяє принципам гласності, участі громадськості, підзвітності. Вона послужила базою для подальших нормативів з електронного урядування, доступу до публічної інформації тощо [53].

Розглянемо ще декілька стратегічних документів та концепцій, які забезпечують комунікаційну діяльність органів державної влади.

Концепція розвитку електронного урядування в Україні, затверджена урядом у вересні 2017 р., відіграє ключову роль у розвитку цифрового управління в Україні. Вона встановлює стратегічні засади для розвитку електронного урядування (e-government) в Україні на період до 2020 р. Мета концепції полягає у підвищенні ефективності, прозорості, доступності державного управління через застосування інформаційно-комунікаційних технологій.

Відповідно до вказаного документу пріоритетними напрямками є:

- модернізація публічних послуг (електронні послуги громадянам і бізнесу);
- розвиток відкритих даних;
- електронна ідентифікація і довірчі послуги;
- електронна взаємодія органів влади, реєстрів;
- модернізація державного управління (електронний документообіг, Big Data, блокчейн) [55].

Центральні та місцеві органи виконавчої влади мають керуватись положеннями цієї концепції при впровадженні цифрових рішень, а громадські організації, бізнес-сектор, у свою чергу, можуть використовувати цей документ як орієнтир для участі у цифрових трансформаціях, взаємодії з державою [55].

Вважаємо, що ця концепція є важливою, оскільки встановлює рамки й орієнтири для цифрової трансформації державного управління, що відповідають сучасним тенденціям (цифровізація, е-послуги); спрямована на

підвищення якості державних сервісів для громадян і бізнесу, зменшення адміністративних бар'єрів; є частиною євроінтеграційного процесу України: у документі прямо зазначено, що розвиток е-урядування відповідає вимогам ЄС.

Інший документ – Стратегія комунікацій уряду України щодо європейської інтеграції, затверджена у грудні 2022 р. № 1155-р, є частиною державної політики щодо просування курсу України на членство в ЄС. Дана Стратегія спрямована на комунікаційну підтримку процесу європейської інтеграції України – тобто інформування суспільства, державних органів, міжнародних партнерів про реформи, кроки та переваги, пов'язані з інтеграцією України до ЄС. Її положення реалізується через комплекс заходів – це інформаційні кампанії, залучення державних органів та місцевого самоврядування, медіа, громадських організацій, бізнесу [56].

Отже, зважаючи на викладене можна зробити висновок, що нормативно-правове забезпечення комунікаційної діяльності органів державної влади України, що представлене численними нормативними актами, формує комплексну й узгоджену систему, що покликана забезпечити відкритість і підзвітність публічно-владних інституцій. Воно не лише гарантує громадянам право на доступ до інформації, а й створює механізми для налагодження ефективного діалогу між владою і суспільством. Особливу увагу законодавство приділяє розвитку цифрових інструментів, які підвищують оперативність, прозорість й інклюзивність комунікацій. У поєднанні з сучасними підходами до публічного управління ця система сприяє формуванню довіри до влади та забезпечує більш активну участь громадян у державних процесах. Іншими словами, нормативно-правове забезпечення виступає не лише формальним елементом, а стратегічною умовою успішної комунікації влади – і його розвиток та адаптація до сучасних реалій є важливим завданням державного управління.

Висновки до Розділу 1

Комунікація у діяльності органів державної влади – це не просто передача інформації, а комплексний процес взаємодії, діалогу, зворотного зв'язку, який має значущий вплив на ефективність, легітимність та демократичність державного управління. Без належно організованої комунікації органи влади ризикують опинитися ізольованими від суспільства, втратити довіру, здійснювати неефективні рішення. Навпаки, інвестиції у розвиток комунікаційних систем, відкритість влади, партнерство з громадянським суспільством сприяють стійкому розвитку державного управління, підвищенню якості публічного сервісу та адаптації до викликів.

Ефективна комунікація органів державної влади ґрунтується на принципах прозорості, відкритості та взаємодії з громадянами, що забезпечує довіру й підзвітність державних рішень. Принципи (прозорість, участь, відповідальність, партнерство тощо) створюють фундамент для ефективної комунікації органів державної влади. У свою чергу, механізми – це практична реалізація: лише через адекватні інструменти (канали, технології, формати) можлива реалізація задекларованих принципів і моделей. Проте саме моделі комунікації дають систематизовану картину того, як саме влада може взаємодіяти з громадськістю чи внутрішньо між собою – вибір моделі має враховувати цілі, аудиторію та контекст. Комплексне орієнтування й застосування принципів, моделей та механізмів комунікацій органів державної влади формують послідовну, зрозумілу і доступну інформаційну політику, що сприяє підвищенню ефективності державного управління.

Нормативно-правове забезпечення комунікаційної діяльності органів державної влади в Україні представлено комплексом законів, підзаконних актів і стандартів, які задають правові рамки для взаємодії влади з громадськістю, інформаційного забезпечення та відкритості.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА КОМУНІКАТИВНІ КАНАЛИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

2.1. Традиційні засоби комунікації у діяльності органів державної влади

Ефективна комунікація є необхідною передумовою функціонування будь-якої системи державного управління. Саме через налагоджені канали обміну інформацією між владними інституціями та суспільством забезпечується зворотний зв'язок, підзвітність, прозорість і довіра громадян до держави.

Традиційні засоби комунікації займають важливе місце у функціонуванні органів державної влади, незважаючи на зростання ролі цифрових технологій та новітніх інформаційних платформ. Їх значення зумовлене як історичними чинниками, так і особливостями адміністративної культури, правового регулювання та необхідністю забезпечення доступності інформації для всіх верств населення. Традиційні канали комунікації включають офіційні документи, пресу, радіо, телебачення, публічні виступи посадових осіб, прес-конференції, брифінги, консультаційні зустрічі та інші форми безпосередньої взаємодії держави з громадськістю [32, с. 250].

Попри активний розвиток цифрових технологій, саме класичні канали комунікації залишаються основою публічної діяльності влади, забезпечуючи офіційність, документованість і довіру до джерела інформації.

Відповідно до Закону України «Про інформацію», органи влади зобов'язані забезпечувати відкритість і доступність інформації для громадян, що досягається не лише через цифрові ресурси, але й через усталені, формалізовані канали поширення інформації [51]. У багатьох випадках саме

традиційні засоби залишаються більш надійними, офіційними та доступними, зокрема для людей старшого віку або громадян, які проживають у місцевостях із недостатнім рівнем цифрової інфраструктури.

До традиційних засобів комунікації у діяльності органів державної влади належать, по-перше, офіційні документи як інструмент формальної комунікації – постанови, укази, розпорядження, накази, рішення – є центральним елементом комунікації між органами влади та суспільством. Ці документи виконують функції нормативного регулювання, інформування та звітування, забезпечуючи прозорість діяльності органів влади. Документальна комунікація є найбільш структурованою й регламентованою. Вона забезпечує юридичну точність, унеможливорює двозначність трактування та слугує доказовою базою у взаємодії між державою та громадянами. Офіційні документи також виступають головним джерелом інформації для ЗМІ, науковців та громадських організацій. Як зазначають українські дослідники, документальна форма комунікації зберігає ключову роль навіть в умовах цифровізації, оскільки правова ситуація потребує аутентичних джерел, які мають нормативну силу [37, с. 89].

По-друге, друковані ЗМІ – офіційні газети, бюлетені, інформаційні збірники, пресрелізи, інформаційні стенди. Такі носії дозволяють донести офіційну позицію держави, публікувати нормативно-правові акти, повідомлення для громадськості та результати діяльності органів влади. Наприклад, друковані видання «Урядовий кур'єр», «Голос України», офіційні бюлетені міністерств та відомств є ключовими каналами поширення офіційної інформації.

Преса – один із найдавніших засобів комунікації між владою та громадянами. Незважаючи на розвиток інтернет-видань, друковані газети та журнали продовжують відігравати важливу роль у поширенні офіційної та аналітичної інформації.

В Україні державні органи регулярно співпрацюють із пресою, публікуючи офіційні повідомлення, коментарі та статистичні дані, що сприяє

підвищенню поінформованості населення щодо державної політики. Особливо важливо це для регіональних видань, які є основним джерелом інформації у невеликих населених пунктах [58].

Преса традиційно вважається одним із найбільш достовірних засобів передачі інформації, оскільки проходить редакційну перевірку та відповідає журналістським стандартам. Цей канал комунікації залишається актуальним у періоди криз або воєнного стану, коли доступ до інтернету може бути обмежений, а друковані ЗМІ – одним з небагатьох засобів стабільного інформування громадян.

Усні форми комунікації – зустрічі з громадянами, публічні слухання, брифінги, конференції, звітні заходи, інтерв'ю. Усне спілкування має високу переконливість, забезпечує емоційний контакт і дає змогу отримати миттєвий зворотний зв'язок [58].

Публічні виступи та офіційні заходи за участю представників органів влади належать до найбільш ефективних способів забезпечення прозорості діяльності держави. Ці заходи виконують такі функції як:

- інформування громадськості;
- звітування перед суспільством;
- формування політичного іміджу органів влади;
- створення комунікації зі ЗМІ та громадськими організаціями.

Проведення прес-конференцій сприяє демократизації процесів управління, оскільки дозволяє журналістам ставити питання та отримувати уточнену інформацію з перших вуст. Як зазначається в роботах з теорії публічного управління, безпосередня комунікація є невід'ємною складовою відкритості держави та важливим чинником підвищення довіри до інституцій влади [11, с. 44].

По-третє, аудіовізуальні засоби – телебачення, радіомовлення, відеозаписи офіційних виступів. У період кризових ситуацій (збройна агресія, надзвичайні події) ці канали залишаються одним із найоперативніших способів поширення державних повідомлень.

Радіо продовжує бути ефективним засобом поширення оперативної інформації, насамперед завдяки широкому охопленню аудиторії та доступності. Радіомовлення особливо важливе в умовах надзвичайних ситуацій, оскільки забезпечує швидке інформування населення, навіть коли інші канали працюють нестабільно.

Державні органи регулярно використовують радіо для комунікації з громадськістю: транслюють офіційні звернення, повідомлення про безпекові загрози, роз'яснення урядових рішень. Як свідчать дослідження, рівень довіри до радіомовлення залишається досить високим, що робить його ефективним інструментом комунікації у сфері публічного управління [30, с. 31].

Телебачення історично є головним масовим каналом комунікації влади та суспільства. Воно поєднує візуальні та аудіальні засоби, що дозволяє ефективно передавати складну інформацію, впливати на емоційний стан аудиторії та формувати громадську думку.

Українські органи влади широко застосовують телебачення для оприлюднення звернень керівництва держави, роз'яснення урядових ініціатив, презентації реформ, трансляції брифінгів та пресконференцій.

Особливо значущою роль телебачення стала після початку повномасштабної російської агресії, коли створення Єдиного телемарафону забезпечило централізоване поширення офіційної та верифікованої інформації, протидіючи дезінформаційним кампаніям [1, с. 158].

По-четверте, поштові звернення та інформаційні листи – традиційний, але досі поширений механізм індивідуальної комунікації між громадянами і державою, особливо в межах офіційного листування чи надсилання відповідей на запити [50].

Публічні заходи та символічна комунікація – урочисті церемонії, виставки, ярмарки, офіційні прийоми, які виконують не лише інформаційну, а й репутаційну функцію, зміцнюючи довіру до державної влади [29].

Модель традиційних каналів комунікації органів державної влади – це система засобів і способів передавання інформації від державних інституцій

до громадськості та навпаки, яка ґрунтується на класичних (дотехнологічних) формах комунікації (див. Рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель традиційних каналів комунікації органів державної влади

Традиційна модель комунікації передбачає односторонній або обмежено двосторонній обмін інформацією, де ініціатором виступає орган державної влади, а громадяни – переважно отримувачами інформації. Основна мета – інформування, а не взаємодія.

Органи державної влади використовують традиційні засоби комунікації для забезпечення прозорості управлінських процесів, поширення інформації про результати діяльності, роз'яснення рішень, а також для отримання зворотного зв'язку.

Такі канали особливо важливі для аудиторії, яка не має сталого доступу до інтернету або віддає перевагу особистому спілкуванню [17].

До характерних рис традиційної моделі комунікації належать:

- односторонність (влада → громадяни);
- офіційність і формальність подачі інформації;

- повільний зворотний зв'язок;
- високий рівень контролю над змістом повідомлень;
- використання друкованих та аудіовізуальних медіа, а не цифрових платформ.

Основні функції традиційних засобів комунікації полягають у: формуванні позитивного іміджу державної служби; забезпеченні офіційного характеру повідомлень; підвищенні рівня довіри громадян до влади; створенні умов для громадського контролю [6, с. 82].

Попри їх значення, традиційні канали комунікації мають певні обмеження: повільність передачі інформації, високі матеріальні витрати, залежність від людського фактора та обмежені можливості охоплення аудиторії. У зв'язку з цим органи влади прагнуть інтегрувати традиційні засоби з новітніми цифровими платформами, створюючи гібридні комунікаційні системи [31, с. 91].

Порівняємо традиційну модель комунікації із сучасною (див. Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняння традиційної та сучасної моделі комунікації у діяльності органів державної влади

Ознака	Традиційна модель	Сучасна (цифрова) модель
Напрямок комунікації	Одностороння	Двостороння, інтерактивна
Канали	ЗМІ, друк, телебачення, зустрічі	Соцмережі, вебсайти, онлайн-платформи
Швидкість	Низька	Висока
Зворотний зв'язок	Обмежений	Безпосередній
Основна мета	Інформування	Діалог і залучення громадськості
Охоплення аудиторії	Обмежене	Широке
Надійність джерела	Висока	Залежить від верифікації
Рівень довіри населення	Високий серед старших груп	Змінний, залежно від джерела

Хоча цифрові технології дедалі активніше інтегруються у діяльність державних установ, традиційні засоби комунікації залишаються незамінними з низки причин:

- по-перше, юридична значущість офіційних паперових документів, які мають вищу доказову силу;
- по-друге, доступність для аудиторії, яка не користується інтернетом;
- по-третє, стабільність у кризових ситуаціях, коли цифрові канали працюють з перебоями;
- по-четверте, звичність для значної частини населення, особливо в регіонах із низьким рівнем цифрової грамотності [19, с. 145].

Європейські дослідження також підтверджують, що повна відмова від традиційних каналів комунікації є недоцільною, оскільки вони забезпечують стабільність інформаційної інфраструктури держави.

Таким чином, традиційні засоби комунікації зберігають важливе місце у діяльності органів державної влади України, доповнюючи сучасні цифрові платформи та підвищуючи ефективність процесів інформування громадян.

2.2. Використання цифрових технологій та соціальних мереж у публічній комунікації

Цифровізація суспільства стала ключовим чинником переосмислення механізмів публічної комунікації у XXI ст. Розвиток соціальних мереж, мобільних платформ, інструментів візуальної аналітики та сервісів автоматизованого управління інформаційними потоками докорінно змінив способи взаємодії між органами влади, громадськістю, бізнесом і медіа. Для України, яка переживає інтенсивні соціально-політичні трансформації та водночас активно інтегрується у глобальне інформаційне поле, вплив

цифрових технологій на публічну комунікацію має особливо стратегічне значення.

Однією з ключових характеристик сучасних цифрових технологій є здатність забезпечувати відкритість та доступність інформації. Платформи електронного урядування, зокрема «Дія», стали не лише каналом надання державних послуг, а й дієвим комунікаційним механізмом між владою та суспільством. Завдяки підходу *mobile first*, простим інтерфейсам і системі *push*-сповіщень інструменти е-врядування забезпечують оперативний доступ до інформації та підвищують прозорість державних процесів [68, с. 140].

Цифрові технології дозволяють проводити громадські консультації, обговорювати проекти нормативно-правових актів, брати участь в онлайн-опитуваннях і петиціях. Це сприяє зміцненню демократичної участі та розвитку електронної демократії, що є важливим для підвищення довіри до інституцій влади. Інтерактивні платформи створюють нові форми зворотного зв'язку – швидкі, гнучкі та масові [22].

В умовах війни цифрові технології стали важливим компонентом інформаційної безпеки. Вони забезпечують швидку комунікацію державних органів із населенням щодо загроз, повітряних тривог, евакуації, гуманітарної допомоги. Наприклад, застосунки «Повітряна тривога» та офіційні канали державних установ у Telegram забезпечують критично важливі оновлення в режимі реального часу, мінімізуючи інформаційний хаос [3].

Соціальні мережі стали центральним майданчиком для публічної комунікації, оскільки вони дозволяють швидко поширювати інформацію, формувати громадську думку та забезпечувати прямий контакт між комунікатором і широкою аудиторією.

Платформи на кшталт Facebook, Instagram, TikTok, YouTube та Telegram об'єднують різні формати – текстові повідомлення, відео, прямі трансляції, інфографіку, інтерактивні опитування. Така мультимодальність робить комунікацію більш зрозумілою та доступною для різних груп

населення. Крім того, алгоритми соцмереж забезпечують персоналізацію контенту, що дозволяє організаціям більш ефективно досягати цільових аудиторій.

Для українських органів влади соціальні мережі стали потужним інструментом кризової комунікації. Після 2022 р. офіційні сторінки державних структур перетворилися на джерела перевіреної інформації, необхідної для протидії російській дезінформації. Регулярні брифінги, відеозвернення, оперативні оновлення, пояснення рішень – усе це сприяє підвищенню рівня довіри та створює ефект «присутності влади» у цифровому просторі [24, с. 619].

Окрему увагу варто приділити феномену цифрової дипломатії. Мережеві комунікації дозволяють державним інституціям формувати міжнародний імідж України, протидіяти пропаганді, мобілізувати підтримку партнерів. Особливо ефективними є відеоформати, які активно використовуються урядом та Міністерством закордонних справ України [9].

Цифрові технології докорінно трансформували саму структуру комунікаційного процесу. Якщо традиційні медіа передбачали односторонню передачу інформації, то соціальні мережі створюють середовище багатовекторної комунікації, де кожен користувач може стати автором контенту, коментатором або ретранслятором.

У контексті публічної комунікації така трансформація має як переваги, так і ризики. З одного боку, громадяни можуть оперативно повідомляти про проблеми, контролювати діяльність влади, порушувати питання, які потребують реагування. З іншого – підвищується ризик поширення неперевіреної інформації, емоційних маніпуляцій та інформаційних атак [38, с. 74].

Тому цифрові технології постають не лише як інструменти ефективної комунікації, а й як фактор, що потребує грамотної модерації, медіаграмотності та інституційного управління.

Сучасна публічна комунікація дедалі більше залежить від алгоритмів штучного інтелекту, систем моніторингу соціальних мереж, аналізу великих

даних та автоматизованих інструментів оцінки громадських настроїв.

Платформи цифрової аналітики дають змогу:

- відстежувати ключові теми в інформаційному просторі;
- аналізувати реакції аудиторії на певні повідомлення;
- прогнозувати ризики та комунікаційні кризи;
- визначати ефективність комунікаційних кампаній [71, с. 665].

У державних структурах України все ширше використовуються інструменти моніторингу соціальних мереж, зокрема для відстеження дезінформаційних кампаній та реагування на інформаційні загрози. Алгоритмічні методи дозволяють швидко ідентифікувати «вкиди», координовану діяльність ботів, а також штучно створені інформаційні хвилі.

У корпоративному секторі алгоритмічні технології слугують основою побудови стратегії репутаційного менеджменту. Компанії використовують аналітику соціальних мереж для оцінки лояльності аудиторії, своєчасного реагування на негативні тенденції та формування персоналізованих комунікаційних кампаній.

Цифрові технології стимулюють розвиток інтерактивних форматів публічної комунікації:

- стрімінг та live-трансляції забезпечують максимальну прозорість і створюють ефект прямої присутності;
- чат-боти спрощують доступ громадян до інформації та підвищують швидкість реагування;
- подкасти та відеопояснення дозволяють пояснювати складні політичні чи соціальні процеси доступною мовою;
- інтерактивні сервіси (онлайн-мапи, калькулятори, голосування) роблять участь громадян реальною, а не декларативною;
- UGC-кампанії (це маркетингові кампанії, що базуються на користувацькому контенті (User-Generated Content, UGC), тобто на будь-яких матеріалах (текст, фото, відео), створених реальними користувачами, а не самим брендом) залучають громадськість до створення контенту, що

підсилює його органічне охоплення [38, с. 75].

Ці формати сприяють переходу від моделі «інформування» до моделі «співтворення», де аудиторія стає партнером у формуванні публічного дискурсу.

Швидкість та масовість цифрової комунікації супроводжуються низкою ризиків, таких як: поширення фейків і маніпуляцій; діяльність бот-мереж та інформаційних фабрик; алгоритмічні «інформаційні бульбашки»; ризики порушення приватності; інформаційне перевантаження та втома аудиторії; зниження довіри до офіційних повідомлень через надлишок альтернативних джерел [40, с. 201].

Для України ці ризики мають особливий вимір у зв'язку з інформаційною війною, спрямованою на дестабілізацію суспільства. Тому розвиток цифрової публічної комунікації повинен супроводжуватися системною інформаційною безпекою, розвитком медіаграмотності та інституційними механізмами фактчекінгу.

У підсумку, соціальні мережі стали фундаментальним інструментом сучасної публічної комунікації, що забезпечує оперативність, доступність та інтерактивність взаємодії між державою і громадянами. У контексті України їх роль є стратегічною, особливо з огляду на виклики війни, дезінформації та необхідності підтримки інформаційної безпеки.

Соціальні мережі дозволяють державним інституціям будувати діалог з громадянами, формувати довіру, мобілізувати суспільство, проводити інформаційні кампанії та швидко реагувати на кризові ситуації. Разом із тим залишається низка ризиків – від маніпуляцій інформацією до залежності від приватних платформ, – що вимагає комплексної державної політики та розвитку інституційної цифрової компетентності.

Отже, ефективне використання соціальних мереж у публічній комунікації можливе лише за умови поєднання професійної комунікаційної стратегії, прозорості, технологічних рішень та високої цифрової культури громадян.

2.3. Публічні консультації, звернення громадян і відкриті дані як інструменти зворотного зв'язку

Ефективна система публічного управління в демократичній державі ґрунтується на здатності органів влади налагоджувати дієвий та безперервний діалог із суспільством. В Україні такий діалог здійснюється через низку інструментів участі й контролю, серед яких ключове місце займають публічні консультації, звернення громадян та відкриті дані. Кожен із цих механізмів виконує власну функцію, проте найбільшу цінність вони створюють саме у комплексній взаємодії, забезпечуючи повний цикл «збір інформації – опрацювання – ухвалення рішення – оцінка впливу».

Публічні консультації, звернення громадян і відкриті дані часто сприймають як окремі елементи інформаційної політики держави. Однак вони є частинами однієї системи, орієнтованої на забезпечення прозорості, підзвітності та залучення громадян до ухвалення рішень.

Науковці зазначають, що сучасні демократичні моделі управління переносять акцент із одностороннього адміністрування на партнерські відносини між державою та суспільством, де інформація виступає ключовим ресурсом [15, с. 47]. У цьому контексті відкриті дані забезпечують прозорість, звернення громадян – індивідуалізований канал комунікації, а публічні консультації – майданчик для колективного формування рішень.

Синергія цих інструментів дає можливість:

- формувати державну політику на основі доказових даних та реальних потреб суспільства;
- забезпечувати участь громадян як у визначенні проблеми, так і в оцінці результатів її вирішення;
- підсилювати довіру до влади через відкритість та підзвітність;
- створювати циклічний механізм зворотного зв'язку, у якому громадяни отримують можливість бачити результати своїх ініціатив.

Відкриті дані відіграють базову роль у забезпеченні прозорості діяльності органів влади. Згідно з Постановою уряду № 835 від 21 жовтня 2015 р. «Про затвердження Положення про набори даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» державні органи зобов'язані публікувати інформацію у форматі відкритих даних, придатному для автоматизованої обробки [49].

Серед основних функцій відкритих даних у системі зворотного зв'язку можна виділити:

- 1) інформаційне підґрунтя для консультацій. Громадськість отримує можливість аналізувати статистику, бюджети, регуляторні документи, що дозволяє формувати аргументовані пропозиції;
- 2) моніторинг виконання запитів, рішень та відповідей на звернення громадян. Опубліковані набори даних дають змогу оцінювати ефективність державної політики;
- 3) підзвітність влади. Відкритість інформації про діяльність органів влади стимулює їх відповідальніше підходити до розгляду звернень і проведення консультацій.

Практика інших країн показує, що відкриті дані найефективніше працюють у поєднанні з активністю суспільства [64]. В Україні ця модель поступово розвивається: зокрема, портал data.gov.ua став однією з найбільших платформ відкритих даних у Східній Європі.

У контексті зворотного зв'язку відкриті дані виконують ключову роль: вони дозволяють громадянам, журналістам, дослідникам та ІТ-спільноті аналізувати діяльність влади, проводити моніторинг, розробляти нові сервіси та ініціювати зміни.

Україна посідає високі позиції у світових рейтингах відкритості, а Портал відкритих даних є одним із найбільш розвинених в Європі. Завдяки зусиллям уряду та громадських організацій (зокрема, соціальної ініціативи ініціативи Transparency International Ukraine та Open Data Institute) відкриті дані використовуються для:

- антикорупційного контролю (сервіс «Прозорро»);
- моніторингу міських ресурсів (open data city портали Києва, Львова, Дніпра);
- підвищення ефективності роботи державних установ;
- аналізу статистики у сферах охорони здоров'я, транспорту, екології, демографії [67, с. 31].

Окремо хотілося б виокремити публічні консультації як механізм колективного впливу на політику. В Україні такий механізм регламентовано Законом України «Про публічні консультації» від 20 червня 2024 р. № 3841-ІХ, який прийнято «з метою упорядкування залучення заінтересованих сторін до участі у прийнятті рішень шляхом проведення публічних консультацій на всіх етапах постановки проблеми, розроблення, формування та реалізації державної політики, вирішення питань місцевого значення у відповідних сферах суспільного життя» [54]. В Законі безпосередньо закріплено принципи проведення публічних консультацій. Це такі принципи як: відкритість і доступність інформації, прозорість процедур, обов'язковість оприлюднення результатів, рівність участі та врахування позицій усіх зацікавлених сторін. Відповідно до вказаного акту найбільш поширеними формами публічних консультацій є електронні опитування, громадські обговорення, фокус-групи, експертні зустрічі, консультаційні платформи органів влади.

Публічні консультації дозволяють громадянам, експертам, бізнесу та громадським організаціям долучатися до формування рішень, які впливають на суспільні інтереси. Їх нормативне регулювання в Україні визначено Постановою уряду № 996, про яку мова йшла вище.

У системі зворотного зв'язку консультації відіграють такі ключові ролі:

- трансформують індивідуальні запити громадян у колективні рішення;
- підвищують легітимність політики завдяки широкому представництву;

- забезпечують збір думок на основі даних та аналітики;
- дозволяють владі оцінювати потенційні ризики та суспільні настрої до ухвалення рішень [67, с. 31].

Важливим аспектом є те, що публічні консультації забезпечують можливість переходу від реактивного управління (коли влада відповідає на вже наявний запит) до проактивного, коли політика формується на основі передбачення суспільних потреб.

В Україні незважаючи на значний прогрес у розвитку інструментів консультацій, низка проблем залишається актуальною:

- низький рівень поінформованості громадян про можливість участі у консультаціях;
- формальність проведення консультацій у частині органів державної влади;
- обмежені можливості доступу малих громад і вразливих груп до консультаційних процесів;
- недостатня цифрова інклюзія, особливо в сільських територіях;
- відсутність уніфікованих стандартів оцінки ефективності проведених консультацій.

Поступове впровадження електронних платформ зменшує зазначені проблеми. Наприклад, інтерактивні інструменти на Порталі «Взаємодія» та інтеграція з Єдиним порталом цифрових послуг «Дія» роблять консультації більш доступними та прозорими.

На відміну від публічних консультацій, звернення громадян, як канал індивідуального зворотного зв'язку, є персоналізованим механізмом, що дозволяє громадянам порушувати питання індивідуального характеру, вимагати роз'яснень або оскаржувати рішення та дії посадових осіб.

Звернення громадян – це найбільш близький до людини інструмент, оскільки він забезпечує можливість індивідуальної комунікації з владою. Закон України «Про звернення громадян» передбачає кілька форм такого звернення, що представлені на Рис. 2.2 [50].

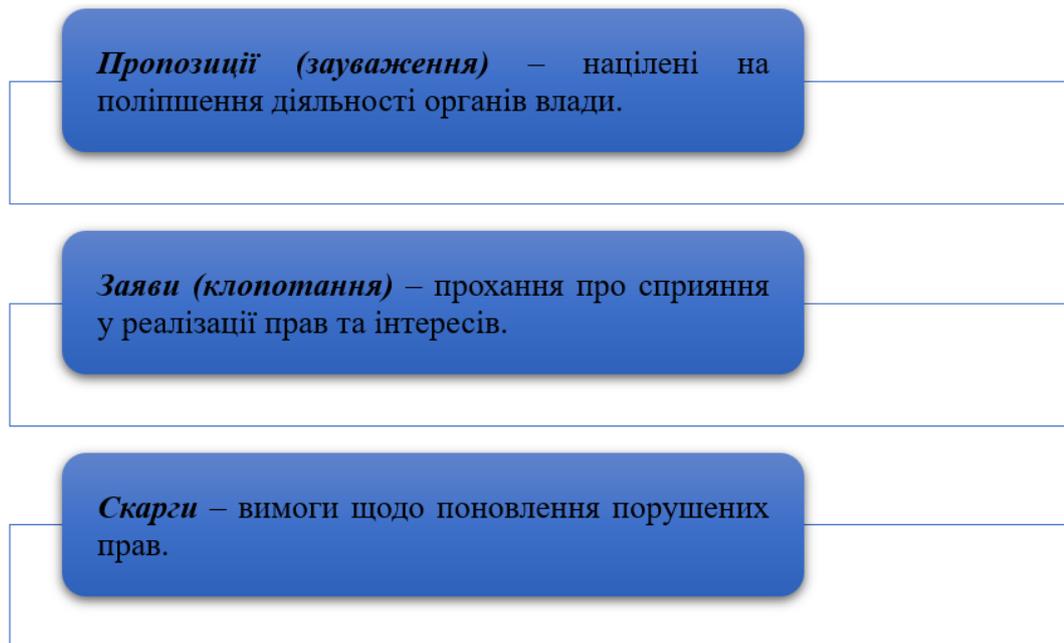


Рис. 2.2. Форми звернень громадян

Звернень громадян у системі зворотного зв'язку виконують наступні функції:

- 1) оперативне реагування на порушення прав або потреб окремих громадян;
- 2) формування первинної інформації, яка може свідчити про системні проблеми;
- 3) можливість оцінити якість роботи конкретних органів влади;
- 4) індикатор суспільних настроїв і рівня довіри.

Звернення дозволяють владі виявляти проблеми, які ще не стали предметом публічних консультацій або політичних дискусій. Якщо таких звернень багато, органи влади можуть ініціювати консультації або аналітичні дослідження для ухвалення рішень на ширшому рівні.

Найбільш поширеними проблемами у сфері роботи зі зверненнями залишаються:

- перевантаженість системи звернень, особливо зверненнями соціального характеру;
- низька якість відповідей, які нерідко носять формальний характер;

- бюрократичні перепони, що затягують строки розгляду;
- відсутність аналітики щодо основних проблем громадян на загальнодержавному рівні [63, с. 92].

Водночас електронні платформи, такі як «Дія.Звернення» та місцеві сервіси електронних петицій, значно пришвидшили процеси взаємодії та забезпечили більш прозору комунікацію.

Взаємодія між відкритими даними, консультаціями та зверненнями створює трирівневу модель комунікації:



Рис. 2.3. Тривірнева модель комунікації

Таким чином створюється цикл зворотного зв'язку, де кожен інструмент підсилює інший:

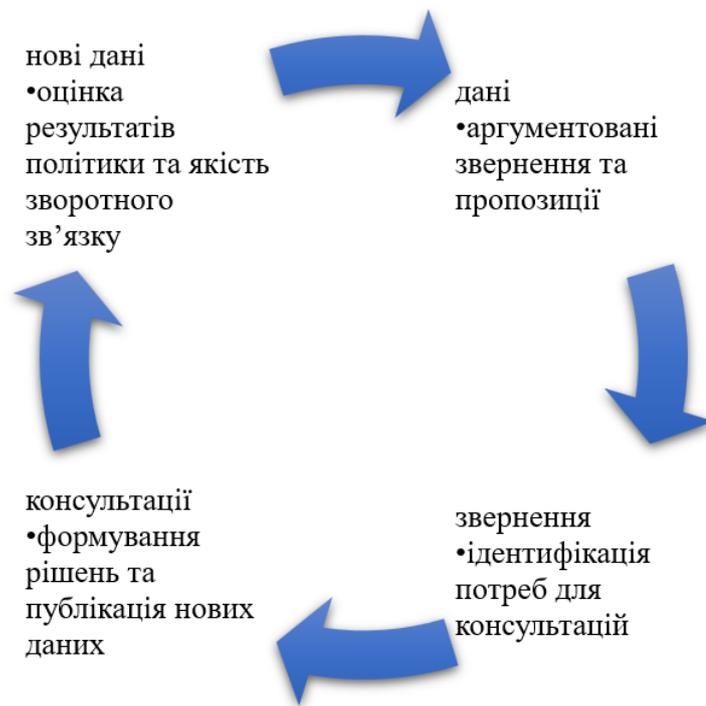


Рис. 2.4. Цикл зворотного зв'язку

Незважаючи на формування нормативної бази та наявність цифрових платформ, в Україні існують певні проблеми у взаємодії механізмів зворотного зв'язку. До ключових бар'єрів належать:

- 1) нерівномірна цифрова компетентність населення. Частина громадян не використовує відкриті дані або електронні форми консультацій через брак навичок;
- 2) формальний характер окремих консультацій. Деякі органи влади проводять консультації лише для виконання нормативних вимог, а не для реального залучення громадян;
- 3) низька якість даних. Неповні або неструктуровані набори даних ускладнюють аналіз та формування аргументованих рішень;
- 4) повільні або формальні відповіді на звернення. Це знижує довіру громадян і демотивує їх бути активними;
- 5) брак взаємоузгодженості між платформами. Платформи та сайти органів влади часто не інтегровані між собою, що ускладнює використання інформації [63, с. 92].

Переконанні, що подолання цих бар'єрів вимагає розвитку цифрових сервісів, удосконалення нормативної бази та посилення культури відкритості в органах влади. Відповідно з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації державного управління пропонуємо такі перспективи розвитку системи публічної комунікації як:

- 1) створення єдиного порталу, який би поєднував звернення, консультації та відкриті дані;
- 2) автоматизований аналіз звернень;
- 3) активніше використання відкритих даних у процесі формування політики;
- 4) розширення цифрових інструментів участі – онлайн-форуми, електронні опитування, симуляції рішень тощо;
- 5) посилення правових гарантій участі громадян – удосконалення законодавства щодо консультацій та обов'язковості врахування пропозицій.

Отже, взаємодія публічних консультацій, звернень громадян та відкритих даних формує інтегровану модель зворотного зв'язку між державою та суспільством. Кожен із цих інструментів виконує унікальну функцію, але їхнє поєднання забезпечує якісніший, структурований і прозорий процес вироблення державної політики. Відкриті дані створюють інформаційну основу, звернення громадян виявляють індивідуальні та системні проблеми, а публічні консультації трансформують їх у колективно узгоджені рішення. Успішність такої системи залежить від якості даних, активності громадян, цифрової компетентності суспільства та готовності органів влади реалізовувати принципи відкритості й підзвітності. За умови модернізації процесів і технологій ця модель здатна значно підвищити рівень довіри, ефективність державної політики та демократичність управління в Україні. Для України ці інструменти мають особливо важливе значення, адже сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади, забезпечують участь громадян у державотворчих процесах і сприяють мінімізації корупційних ризиків. Хоча певні виклики залишаються – зокрема,

формальність консультацій, низька поінформованість населення та нерівний доступ до цифрових сервісів – загальні тенденції свідчать про поступовий розвиток ефективної моделі відкритого врядування.

2.4. Взаємодія з громадськістю на прикладі Головного управління ДПС у Миколаївській області

Державна податкова служба України є повністю прозорою, сучасною і технологічною службою, яка надає якісні та зручні послуги платникам, ефективно адмініструє податки, збори та платежі і виявляє нетерпимість до корупції.

Головне управління ДПС у Миколаївській області є територіальним органом, утвореним на правах відокремленого підрозділу Державної податкової служби України. Воно забезпечує реалізацію повноважень ДПС на території Миколаївської області.

ДПС є єдиною юридичною особою, діяльність якої спрямовується і координується урядом через Міністра фінансів України.

Безпосередньо дана служба забезпечує реалізацію державної податкової політики:

- у сфері контролю за виробництвом та обігом спирту, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, пального;
- з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- у сфері контролю за своєчасністю здійснення розрахунків в іноземній валюті в установленій законом строк.

Також податківці здійснюють контроль за:

- надходженням до бюджетів та державних цільових фондів

податків, зборів і платежів;

- дотриманням порядку проведення розрахункових операцій, у тому числі готівкових розрахунків за товари (послуги),
- наявністю ліцензій на провадження видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню відповідно до законодавства.

Стратегічними напрямками роботи податкової служби Миколаївщини є якісне сервісне обслуговування платників та ефективне адміністрування податків, зборів і платежів. Серед цього пріоритетним завданням є налагодження конструктивної співпраці з громадськістю та бізнес-спільнотою. Цю взаємодію регулюють такі нормативні документи як: Закони України «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян» та «Про громадські об'єднання»; постанови уряду «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», «Про утворення Ради бізнес-омбудсмена», «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади», «Про затвердження Типового положення про територіальні органи міністерства та іншого центрального органу виконавчої влади», накази Головного управління ДПС «Про організацію співпраці з інститутами громадянського суспільства та бізнес-асоціаціями», «Про організацію співпраці з інститутами громадянського суспільства та бізнес-асоціаціями» тощо.

Забезпечення інформування суспільства щодо державної податкової політики та державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, висвітлення діяльності Державної податкової служби України у мережі Інтернет через субсайт Головного управління ДПС, вебпорталу ДПС, офіційну сторінку Головного управління ДПС у соціальній мережі Facebook та інші інформаційні ресурси регулюється Законом України «Про доступ до публічної інформації», постановами уряду «Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» та «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади»,

наказами ДПС України № 433 «Про підтримку в актуальному стані вебпорталу ДПС та поширення інформаційних матеріалів у мережі «Інтернет» від 12 липня 2022 р. та № 143 «Про підтримку в актуальному стані субсайту Головного управління ДПС вебпорталу ДПС та поширення інформаційних матеріалів у мережі «Інтернет» від 9 березня 2023 р.

У Головному управлінні ДПС відповідальним за взаємодію та усі контакти з представниками громадськості та бізнес-спільноти визначено сектор інформаційної взаємодії.

Для всебічного й об'єктивного висвітлення діяльності всіх органів податкової служби здійснює взаємодію з інститутами громадянського суспільства та бізнес-асоціаціями. Таким організаціям надається максимальне сприяння і підтримка в отриманні достовірної інформації, зокрема, через комунікаційну податкову платформу Головного управління ДПС шляхом надання відповідей на порушені питання зі сфери адміністрування податків та проведення зустрічей з фахівцями ДПС.

Комунікаційна податкова платформа – відкритий майданчик для спілкування з представниками бізнесу і громадськості та оперативного вирішення питань з податковою службою. Задля цього в управлінні створено електронну скриньку (mk.ikc@tax.gov.ua), на яку можна надіслати запит або звернення, в якому необхідно викласти зміст питання, що потребує вирішення, а також вказати номер телефону або e-mail для зворотного зв'язку – надання відповідей. Звернення оформлюється відповідно до встановлених вимог документування, зокрема, в обов'язковому порядку зазначається адресат, дані відправника та інші реквізити. Лист повинен містити підпис особи, яка звертається із запитом, або її уповноваженої особи. Після отримання листа із запитувачем оперативно зв'язується координатор платформи для визначення формату надання відповіді.

Поряд з цим, відповідно до пункту 2 Типового положення про громадську раду при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та

Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі державній адміністрації, затвердженого Постановою уряду № 996, при Головному управлінні ДПС утворено Громадську раду.

Згідно з Положенням про Громадську при Головному управлінні ДПС у Миколаївській області, така рада є тимчасовим консультативно-дорадчим органом, утвореним для сприяння участі громадськості в реалізації Головним управлінням ДПС державної політики у сферах [48].

У своїй діяльності Громадська рада керується Конституцією та законами України, указами Президента України і постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до чинного законодавства, актами Кабінету Міністрів України, Державної податкової служби України.

Повноваження Громадської ради починаються з моменту видання наказу Головного управління ДПС про затвердження персонального складу Громадської ради та закінчуються через два календарні роки. При цьому повноваження Громадської ради можуть бути припинені достроково у порядку та на підставах, визначених законодавством.

До основних завдань Громадської ради відноситься:

- 1) сприяння реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами;
- 2) сприяння врахуванню ГУ ДПС громадської думки під час формування та реалізації державної політики у сфері діяльності ГУ ДПС;
- 3) сприяння залученню представників заінтересованих сторін до проведення консультацій з громадськістю та моніторингу результатів формування та реалізації державної, регіональної політики;
- 4) проведення відповідно до законодавства громадського моніторингу за діяльністю органу виконавчої влади;
- 5) здійснення підготовки експертних пропозицій, висновків, аналітичних матеріалів з питань формування та реалізації державної, регіональної політики [48].

Громадська рада, відповідно до покладених на неї функцій, забезпечує

системну взаємодію між громадськістю та Головним управлінням ДПС. Вона формує та подає пропозиції до планів і форматів проведення консультацій, ініціює залучення заінтересованих сторін та надає обов'язкові для розгляду аналітичні матеріали, рекомендації та висновки щодо вдосконалення діяльності ДПС і підготовки нормативно-правових актів. Рада здійснює громадський моніторинг відкритості та прозорості роботи органу, контролює дотримання антикорупційного законодавства, а також інформує суспільство про власні рішення та результати їх реалізації, забезпечуючи їх оприлюднення. Крім того, вона збирає та узагальнює пропозиції громадськості з питань суспільного значення та щороку готує і публікує звіт про свою діяльність. Таке комплексне виконання завдань сприяє підвищенню відкритості, підзвітності та ефективності роботи Головного управління ДПС. [48].

Відповідно Громадська рада має право:

- утворювати постійні та тимчасові робочі органи (правління, секретаріат, комітети, комісії, експертні групи тощо);
- залучати до своєї роботи працівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, представників підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності (за згодою їх керівників), а також окремих фахівців (за згодою);
- організовувати і проводити семінари, конференції, засідання за круглим столом та інші публічні заходи;
- отримувати в установленому порядку від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування інформацію, необхідну для забезпечення діяльності ради;
- отримувати від Головного управління ДПС проекти нормативно-правових актів з питань, що потребують проведення консультацій з громадськістю;
- проводити громадську експертизу діяльності Головного управління ДПС та громадську антикорупційну експертизу нормативно-правових актів, проектів нормативно-правових актів, розроблених Головним

управлінням ДПС;

- члени Громадської ради мають право доступу в установленому порядку до приміщень Головного управління ДПС [48].

До складу даної ради можуть бути обрані представники громадських об'єднань, релігійних, благодійних організацій, творчих спілок, професійних спілок та їх об'єднань, асоціацій, організацій роботодавців та їх об'єднань, ЗМІ, які:

- по-перше, зареєстровані в установленому порядку;

- по-друге, не менше шести місяців до дати оприлюднення Головним управлінням ДПС повідомлення про формування складу громадської ради провадять свою діяльність, реалізують свої проекти у сфері, пов'язаній з діяльністю відповідного органу виконавчої влади, що підтверджується інформацією про результати діяльності інституту громадянського суспільства, та в статуті (положенні) яких визначені відповідні цілі і завдання діяльності;

- по-третє, є фахівцями у сфері діяльності Головного управління ДПС, що підтверджується наявністю відповідної освіти, наукового ступеня, публікацій, досліджень, а також інформацією про участь у реалізації проектів не менш як за 12 місяців до дати оприлюднення Головним управлінням ДПС повідомлення про формування складу громадської ради [48].

Засідання Громадської ради проходять не менше одного разу на квартал.

Окрім цього, у податковій службі Миколаївщини є й інші механізми взаємодії з громадськістю, бізнес-спільнотою, платниками податків та громадянами. Зокрема, у службі постійно працюють телефони «гарячих ліній» за відповідними напрямками роботи відомства, які розміщено на офіційному сайті Головного управління ДПС. Такий спосіб взаємодії є ефективним, адже дає можливість дистанційно отримати кваліфіковану консультацію фахівців.

Розглядаючи податкову службу крізь призму трансформаційних

процесів, можна стверджувати, що від початку створення податкового відомства до сьогодні змінилися пріоритети та інструменти роботи, оскільки на початку служба вважалась більше як каральний орган – перевірки, донарахування, фінансові (штрафні санкції) тощо, нині робота податкового органу спрямована на забезпечення якісного сервісного обслуговування платників та налагодження партнерських відносин з бізнесом і громадськістю.

Наразі керівництво ДПС намагається впроваджувати дієві процеси для оперативної та ефективної комунікації з інститутами громадянського суспільства, бізнес-асоціаціями та платниками податків. Наприклад, у 2024 р. з метою підтримки бізнесу в умовах воєнного стану започатковано проект «Територія високого рівня податкової довіри», за яким добросовісні платники отримують низку переваг: мораторій на проведення документальних перевірок, скорочення податкових перевірок, індивідуальні податкові консультації, особистий консультант – комплаєнс-менеджер.

Ще одним із показових прикладів є створення у 2025 р. Консультаційного центру з питань зупинення реєстрації податкових накладних/розрахунків коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних. Така ініціатива служби пов'язана із загальнодержавною проблематикою блокування податкових накладних у зв'язку із прийняттям нових законодавчих актів. Ця проблема суттєво впливає на подальшу роботу суб'єкта господарювання, а в окремих випадках взагалі унеможливорює здійснення господарської діяльності. Тема блокування податкових накладних та включення суб'єктів господарювання до переліку ризикових платників податку досить часто обговорювалися під час заходів із громадськістю, бізнес-спільнотою, у тому числі під час засідань Громадської ради. Аналізуючи кількість звернень до фахівців центру, кількість розблокованих накладних та виведених платників з переліку ризикових, можна впевнено зробити висновок, що центр виправдав очікування керівництва та засвідчив про ефективність прийнятого управлінського рішення.

Слід зазначити, що відштовхуючись від позитивного досвіду створення консультаційного центру з питань ризиковості, мова про який ішла вище, ДПС на початку вересня відкрила у 20 регіонах нашої держави офіси податкових консультантів, зокрема і у Миколаївській області. Це новий формат діяльності ДПС з платниками податків, сервіс, орієнтований на комунікацію з платниками за принципами рівних можливостей, поваги та інклюзії.

«Офіс податкових консультантів» – це про спрямування діяльності служби на попередження проблем, а не лише їх вирішення. Мета створення Офісу податкових консультантів – надання платникам податків якісних, своєчасних кваліфікованих і безоплатних усних консультацій з питань застосування податкового законодавства. Це сервіс нового типу – «податковий лікар», який діє проактивно: аналізує ситуацію бізнесу чи громадянина, підбирає оптимальні рішення та дає поради як уникнути податкових ризиків. Підхід створення офісу базується на трьох принципах: Увага. Повага. Довіра.

Сучасна податкова служба – це не лише про цифри, звіти та декларації. Це передусім про людей, для яких створюються комфортні, доступні й зрозумілі умови отримання послуг. Принцип безбар'єрності став одним із ключових орієнтирів у роботі податкової служби, адже кожен громадянин має право на зручну взаємодію з державою – незалежно від віку, стану здоров'я чи життєвих обставин.

Доступність послуг – пріоритет номер один. У центрах обслуговування платників створено умови для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення. Приміщення обладнані пандусами, зручними зонами очікування, інформаційними стендами, а працівники проходять спеціальне навчання з культури спілкування та надання допомоги відвідувачам.

Для тих, хто не має змоги відвідати податкову особисто, функціонує Електронний кабінет платника – сучасний онлайн-сервіс, який дає змогу вирішити більшість питань дистанційно: подати декларацію, отримати

довідку, перевірити стан розрахунків з бюджетом тощо. Найпопулярнішими ресурсами є вебпортал ДПС і вебсайт Кваліфікованого надавача електронних довірчих послуг ДПС, які адаптовані для людей із порушенням зору, та Контакт-центр ДПС, який надає можливість отримати професійні відповіді на запитання з питань оподаткування. Також на Миколаївщині запроваджено сервіс УТОГ (Українське товариство глухих) із перекладу жестової мови. Відтепер відвідувачі з порушенням слуху можуть отримати консультаційну допомогу та роз'яснення з питань оподаткування у зручний для них спосіб – за участю перекладача жестової мови.

Кожне звернення – це важлива можливість зробити сервіс кращим. Тому у податкових органах діють «гарячі лінії», канали електронного зв'язку та консультаційні центри, де спеціалісти оперативно надають відповіді на всі питання. Окрім того, податківці проводять інформаційно-роз'яснювальну роботу у громадах, навчальних закладах, серед представників бізнесу. Мета – пояснити складні речі простою мовою, забезпечити відкритість і довіру.

Податкова служба активно впроваджує доступні формати інформування, зокрема такі як: відеоінструкції та інфографіки на офіційних сторінках; покрокові роз'яснення щодо заповнення документів; публікації у соціальних мережах та медіа; матеріали, адаптовані для людей із порушеннями зору чи слуху. Це дає змогу кожному знайти відповідь на своє питання у зручний спосіб – без черг, без складних формулювань і без бар'єрів.

Працівники податкової служби усвідомлюють, що сервіс починається не з документів, а з повагою до кожного. Саме тому в усіх напрямках діяльності – від консультацій до адміністрування податків – упроваджується принцип сервісності, відкритості та доброзичливості.

Проаналізувавши статистичну звітність підрозділу інформаційної взаємодії Головного управління ДПС за 2023-2025 рр. щодо взаємодії з громадськістю, можна зробити висновок, що з кожним роком комунікація контролюючого органу та інститутів громадянського суспільства, бізнес-

спільноти покращується, про що свідчить кількість проведених спільних заходів (див. Таблиця 2.2) [62]. Це означає, що представники громадськості усе більше долучаються до формування та реалізації державної політики, а також про налагодження дієвого системного діалогу з податковою службою.

Таблиця 2.2

Взаємодія Головного управління ДПС з громадськістю, представниками інститутів громадянського суспільства та бізнес-спільнотою

Період	Кількість проведених заходів		
	усього	у тому числі	
		засідання у форматі «круглого столу»	збори, зустрічі
Січень – листопад 2023 р.	134	8	126
Січень – листопад 2024 р.	173	22	151
Січень – листопад 2025 р.	179	14	165

Отже, проведений аналіз діяльності Головного управління ДПС у Миколаївській області засвідчує, що взаємодія з громадськістю є одним із ключових елементів сучасної моделі публічного управління, спрямованої на прозорість, підзвітність та ефективне залучення громадян і бізнесу до процесів прийняття рішень. Дослідження показало, що регіональний підрозділ ДПС послідовно реалізує принципи відкритості, впроваджує інструменти двосторонньої комунікації та активно модернізує інформаційні канали відповідно до потреб цільових груп.

По-перше, Головне управління ДПС забезпечує системне інформування громадськості через офіційний вебсайт, сторінки у соціальних мережах, інформаційні кампанії, консультаційні заходи, онлайн-сервіси та публічні зустрічі. Такі канали дозволяють оперативно доносити нормативні зміни, роз'яснювати складні аспекти податкового законодавства та

підтримувати платників у період воєнного стану й економічної нестабільності.

По-друге, вагоме місце у взаємодії займають публічні консультації, робота з зверненнями громадян, виїзні та онлайн-зустрічі з бізнесом, освітні заходи зі студентською молоддю. Ці формати не лише підвищують рівень довіри, а й дають можливість органам податкової служби отримувати зворотний зв'язок, ідентифікувати проблемні питання, коригувати управлінські рішення та формувати практику сервісного підходу.

По-третє, діяльність управління демонструє поступовий перехід від адміністративно-контрольної моделі до сервісно-орієнтованої, де на перший план виходить підтримка платників, запобігання порушенням та розвиток податкової культури. Особливо важливими стали впровадження електронних сервісів, цифровізація процедур, вдосконалення системи комунікації для малих та середніх підприємців, а також посилення прозорості у питаннях ризиковості платників, податкових накладних і трансферного ціноутворення.

По-четверте, аналіз досвіду Миколаївщини показує ефективність партнерської взаємодії між органами влади, бізнес-спільнотою, освітніми установами та громадськими організаціями. Така співпраця створює сприятливе середовище для консенсусу щодо податкових новацій, посилює відповідальність кожної сторони та сприяє формуванню взаємної довіри.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система взаємодії Головного управління ДПС у Миколаївській області з громадськістю є динамічною, комплексною та такою, що відповідає сучасним тенденціям публічного адміністрування. Вона забезпечує прозорість роботи податкової служби, підвищує рівень довіри до державних інституцій, зміцнює партнерство між владою та суспільством і сприяє ефективнішому виконанню податкових зобов'язань громадянами та бізнесом.

Висновки до Розділу 2

Традиційні засоби комунікації продовжують виконувати важливу роль у системі державного управління. Вони залишаються незамінними у ситуаціях, коли необхідно забезпечити юридичну достовірність, офіційний статус або охопити соціальні групи, що не користуються цифровими технологіями. Водночас ефективність державної комунікації вимагає їх інтеграції з новими інформаційними інструментами – офіційними вебсайтами, соціальними мережами, електронними сервісами. Отже, оптимальна модель державних комунікацій сьогодні полягає не у відмові від традиційних засобів, а в їх гармонійному поєднанні з цифровими каналами, що забезпечує баланс між офіційністю, доступністю та швидкістю інформаційного обміну.

Цифрові технології та соціальні мережі стали фундаментальним чинником трансформації публічної комунікації в Україні. Вони забезпечують відкритість, доступність і двосторонність комунікаційних процесів, дозволяють державі та громадським інституціям швидко реагувати на інформаційні виклики, формувати ефективні стратегії взаємодії з аудиторією та залучати громадян до ухвалення рішень. А також виступають інструментом формування громадської думки, мобілізації суспільства та міжнародної комунікації України. Алгоритмічні технології та великі дані забезпечують можливість точного аналізу тенденцій і прогнозування комунікаційних ризиків. Водночас цифровізація комунікаційного середовища породжує нові виклики, пов'язані з безпекою, достовірністю інформації та етикою використання персональних даних.

Публічні консультації, звернення громадян та відкриті дані є ключовими інструментами зворотного зв'язку в сучасній системі публічного управління. Кожен із них виконує унікальні функції, однак максимальний ефект досягається лише за умови їх комплексного застосування.

Сьогодні податкова служба дійсно впроваджує механізми та процеси з дотриманням принципів прозорості, відкритості, доступності і готовності до діалогу з метою удосконалення управлінських рішень чи розгляду пропозицій щодо внесення змін до законодавчих актів.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

3.1. Сучасні проблеми та виклики ефективної комунікації між владою і громадськістю

Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю є одним із ключових чинників формування демократичної, відкритої та підзвітної системи управління.

В умовах сучасної України комунікація між владою та громадськістю зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених як технологічними змінами (цифровізація), так й політичними кризами (війна, децентралізація). За даними А.О. Дегтяра та В.В. Заблоцького, традиційні комунікаційні підходи, які були зорієнтовані на донесення «від владних структур до громадян», вже недостатні – громадяни прагнуть бути не просто пасивними споживачами інформації, а активно впливати на прийняття рішень [18, с. 484].

Цифровізація комунікаційних процесів відкриває нові можливості, але й породжує нові виклики. З одного боку, онлайн-інструменти, такі як електронні петиції чи громадський бюджет, створюють канали для залучення громадян до публічного управління.

З іншого боку, цифрова взаємодія вимагає адекватної інституційної підтримки: необхідні громадські ради, легітимні структури діалогу, платформна інфраструктура та довіра до інститутів. Вітчизняні науковці підкреслюють роль громадських рад як «містка» між владою і громадянами, який може перетворитися на стабільний канал конструктивної взаємодії за умови активного залучення [5, с. 96].

Серед сучасних проблем та викликів ефективної комунікації між

владою і громадськістю можна виділити декілька основних.

1. Недостатня прозорість та відкритість інформації.

Хоча законодавча база в Україні створює достатні правові підстави для відкритості, на практиці органи влади нерідко обмежують доступ до важливих даних або надають інформацію в неповному вигляді. Дослідження Громадянської мережі «Опора» показують, що громадяни часто стикаються з бюрократичним опором, а також «мовчазною відмовою» у відповідях на запити. Це знижує довіру до влади та породжує відчуття непрозорості процесів прийняття рішень [62]. На думку Ю.С. Ганжура, прозорість стає реальним інструментом комунікації лише за умови проактивного оприлюднення даних, а не формального виконання законодавчих норм [43, с. 15-16].

2. Низький рівень комунікативної компетентності представників влади.

Комунікація органів влади часто обмежується формальними повідомленнями, які не відповідають потребам різних груп населення. Державні службовці нерідко не володіють навичками кризової, стратегічної чи цифрової комунікації. Як зазначає І.Й. Малий, «необхідність комунікації з різними аудиторіями вимагає професійних підходів, яких нині не вистачає на державній службі» [36]. До того ж, у комунікаційних підрозділах органів влади часто спостерігається кадровий дефіцит, низький рівень оплати праці, відсутність системного підвищення кваліфікації. Це формує ситуацію, коли влада не здатна ефективно реагувати на інформаційні виклики.

3. Поширення дезінформації та інформаційні атаки.

В умовах інформаційної війни проти України поширення фейків, маніпуляцій, ворожої пропаганди значно ускладнює комунікацію між владою та суспільством. Відсутність оперативного та зрозумілого інформування з боку держави часто створює інформаційні «вакуумні зони», які заповнюються дезінформаційними наративами. Згідно з Аналітичним звітом Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, «своєчасна інформація від органів влади є ключовим інструментом протидії деструктивним інформаційним впливам» [66]. Особливо гостро проблема

проявляється під час кризових ситуацій – ракетних обстрілів, перебоїв з електроенергією, мобілізаційних рішень. Непоінформованість громадян сприяє появі панічних настроїв та недовіри.

4. Домінування вертикальної, односторонньої комунікації.

Історично українська модель комунікації мала переважно адміністративно-командний характер, що частково зберігається й сьогодні. Влада все ще схильна «спускати інформацію зверху», а не будувати рівноправний діалог із громадськістю. Така вертикальна модель суперечить принципам демократичної комунікації, описаним Ю. Габермасом, який наголошував на необхідності публічного діалогу та взаєморозуміння в комунікативній взаємодії [20, с. 40]. Громадяни нерідко беруть участь у консультаціях формально, без реального впливу на рішення. Платформи електронної демократії, такі як «Відкрите місто», «Єдина система місцевих петицій», «Дія.Разом», хоча й сприяють залученню населення, однак залишаються обмеженими інструментами, яким бракує інтеграції в процеси прийняття рішень.

5. Нерівномірний доступ громадян до цифрових інструментів.

Цифровізація державних сервісів в Україні значно покращила доступ громадян до інформації, однак вона створила й нові виклики. Частина населення, особливо люди старшого віку, жителі віддалених сіл чи особи з низькою цифровою грамотністю, мають обмежені можливості користування електронними сервісами. Згідно з даними Міністерства цифрової трансформації, частка громадян із базовими цифровими навичками становить близько 65%, що означає наявність суттєвого «цифрового розриву» [34]. Такий розрив створює нерівність у доступі до інформації та сервісів, що знижує ефективність загальної комунікативної політики держави.

6. Низький рівень довіри до органів влади.

Одним із найскладніших соціально-комунікативних викликів є дефіцит довіри, який формувався десятиліттями. За даними соціологічних досліджень Київського міжнародного інституту соціології, рівень довіри до центральних

органів влади коливається в межах 18-30% [42]. Низький рівень довіри ускладнює сприйняття повідомлень владних інституцій, оскільки громадськість від початку налаштована скептично. Проблема ускладнюється і тим, що іноді комунікація супроводжується непослідовністю, суперечливими заявами чиновників чи зміною офіційних позицій, що підриває довіру ще більше.

7. Проблема зворотного зв'язку та механізмів громадської участі.

Попри наявність інструментів участі, таких як громадські ради, публічні обговорення чи місцеві петиції, їхній вплив на реальні рішення залишається обмеженим. Часто зворотний зв'язок від громадян носить формальний характер – відповіді на звернення є шаблонними, а рекомендації громадських рад не беруться до уваги. Як наголошує П.В. Кутуєв, «ефективна комунікація передбачає не лише інформування, але й реальне залучення громадян до процесів управління, що нині в Україні реалізовано частково та фрагментарно» [28, с. 148].

8. Питання легітимності та представництва.

Коли влада будує комунікацію через цифрові платформи, виникає питання легітимності таких каналів: чи представляють вони весь спектр громадської думки, чи лише більш активні, технологічно підключені голоси. В умовах, коли традиційні громадянські інститути (наприклад, громадські ради) недостатньо залучені або діють формально, цифрові форми можуть не відображати інтереси всіх верств населення. Д.Л. Коник у своєму посібнику для державних службовців «Стратегічні комунікації» підкреслює, що «стратегічні комунікації повинні забезпечувати відповідальність влади, доступ до інформації, можливість громадян контролювати її рішення» [26, с. 17]. Без таких механізмів цифрові комунікації ризикують перетворитися на односторонній потік інформації, а не на справжній діалог. Крім того, бракує механізмів зворотного зв'язку, які б дозволяли громадянам не просто отримувати інформацію, а реально впливати на політики: зворотній зв'язок має бути структурованим, інституціоналізованим і формалізованим

(наприклад, через консультативні платформи, участь у робочих групах, публічні слухання).

На нашу думку, ефективна комунікація між владою і громадськістю сьогодні є одним із ключових чинників стабільності та розвитку суспільства. Проте вона стикається з низкою серйозних проблем, які ускладнюють взаємне розуміння та довіру. Насамперед, ми вважаємо, що однією з головних перешкод є недостатня відкритість і прозорість влади. Люди очікують швидких, зрозумілих і чесних пояснень щодо важливих рішень, але часто натомість отримують надмірно формальні заяви або запізнілу інформацію. Це породжує недовіру, а інколи й підозру, навіть якщо рішення насправді обґрунтоване. Тому прозорість та своєчасність комунікації мають стати не винятком, а правилом.

Ще одним викликом, на наш погляд, є інформаційний хаос, спричинений соціальними мережами та дезінформацією. У сучасному середовищі відомості поширюються миттєво, але не завжди є достовірними. У результаті владі дедалі складніше доносити офіційну позицію, а громадянам – розібратися, кому і чому варто довіряти. Цей розрив створює величезний простір для маніпуляцій. Водночас ми впевнені, що люди також відіграють важливу роль у комунікації. Часто громадськість очікує швидких відповідей на питання, які потребують глибокого аналізу, або формує погляди, спираючись на емоції, а не на факти. Тому важливо розвивати медіаграмотність, вміння критично мислити та відповідально сприймати інформацію.

Окремою проблемою є брак діалогу. Комунікація має бути двосторонньою: влада повинна не лише інформувати, а й слухати людей, а громадськість – бути готовою до конструктивної взаємодії. Переконані, що сучасні інструменти (наприклад, електронні петиції, консультації, цифрові платформи) можуть суттєво покращити цей процес, якщо їх використовувати не формально, а з реальним прагненням взаєморозуміння.

Підсумовуючи, хотілося б підкреслити, що якість комунікації між

владою і суспільством визначає не тільки рівень довіри, а й ефективність державного управління. Розв'язання нинішніх проблем можливе лише тоді, коли обидві сторони будуть відкритими, відповідальними та готовими до чесного діалогу.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної діяльності органів державної влади

Ефективна комунікація органів державної влади з громадянами є ключовою умовою формування демократичного врядування, підвищення рівня довіри до державних інституцій та забезпечення участі громадськості у виробленні й реалізації політики. Попри розвиток комунікаційних практик упродовж останнього десятиліття, сучасні виклики – цифровізація, динаміка суспільних очікувань, підвищена чутливість до інформаційних ризиків та інтеграція України в європейську систему врядування – вимагають поглиблення та модернізації комунікаційної діяльності державних органів.

Зважаючи на це ми пропонуємо комплекс рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної політики державних органів влади, систематизованих за ключовими напрямками: стратегічне планування, цифрові інструменти та електронна взаємодія, розвиток інституційних спроможностей, удосконалення механізмів зворотного зв'язку та взаємодії з громадськістю, підвищення прозорості та відкритості діяльності влади.

1. Запровадження стратегічного підходу до комунікацій.

Одним із ключових напрямів удосконалення комунікаційної діяльності є формування стратегічного бачення та системного підходу до планування інформаційної політики. Комунікації повинні розглядатися як логічно вибудований процес, що має чіткі цілі, індикатори результативності та довгострокову перспективу. Державні органи часто діють реактивно,

відповідаючи на запити суспільства постфактум, що призводить до інформаційних прогалин і зниження рівня довіри [61, с. 78].

Стратегічний підхід передбачає:

- формування єдиної комунікаційної стратегії органу влади, узгодженої з його місією та функціями;
- розроблення планів інформаційної діяльності на рік та квартал із визначенням ключових повідомлень;
- регулярний аналіз інформаційного середовища та оцінювання впливу комунікаційних рішень;
- використання SMART-цілей для комунікаційних кампаній.

За рекомендаціями Ради Європи, державні інституції повинні розглядати комунікацію як невід'ємний елемент демократичного врядування, а не другорядну функцію [23, с. 150].

2. Підвищення професійної компетентності працівників комунікаційних підрозділів.

Ключовою умовою якісної комунікаційної діяльності є наявність кваліфікованих кадрів. Аналіз практики роботи українських органів влади свідчить, що співробітники пресслужб та відділів комунікації часто не мають достатньої підготовки у сфері стратегічних комунікацій, кризового менеджменту, роботи з медіа та цифровими платформами [59]. Відповідно ми рекомендуємо:

- регулярно підвищувати рівень кваліфікації через курси, тренінги, програми міжнародної технічної допомоги;
- створити внутрішні навчальні центри або залучати зовнішніх експертів;
- здійснювати обмін досвідом між комунікаційними підрозділами різних органів влади;
- впроваджувати системи сертифікації професійних комунікаторів.

Окрім того, важливу роль відіграє співпраця з профільними освітніми установами, зокрема школами державного управління, науковими

інститутами та громадськими організаціями, які реалізують програми з публічних комунікацій.

3. Розвиток цифрових каналів комунікації.

Цифровізація відкриває значні можливості для розширення каналів взаємодії держави із суспільством. Соціальні мережі, спеціалізовані платформи, електронні сервіси та вебпортали дозволяють отримувати зворотний зв'язок у режимі реального часу, поширювати інформацію максимально оперативно та забезпечувати прозорість управлінських рішень. Відповідно на наш погляд, найважливіші напрями вдосконалення має бути:

- по-перше, оптимізація офіційних вебсайтів органів влади. Вони мають бути зручними, адаптованими до мобільних пристроїв, містити інтерактивні елементи, інфографіку та інструменти участі громадян;

- по-друге, активне використання соціальних мереж. Facebook, Instagram, Telegram, TikTok та YouTube повинні застосовуватися з урахуванням особливостей аудиторій та форматів подачі інформації. Особливо важливо вести комунікації від імені установи, а не лише її керівника;

- по-третє, запровадження чат-ботів та автоматизованих систем відповіді. Це скорочує навантаження на працівників і забезпечує швидкість реагування;

- по-четверте, розвиток відеокommunікації та стрімінгу. Онлайн-брифінги, роз'яснювальні відео, прямі ефіри дозволяють підвищити прозорість діяльності органів влади [62].

4. Удосконалення механізмів кризових комунікацій.

Кризові ситуації – це випробування для будь-якої комунікаційної системи. Недостатня швидкість, суперечливість повідомлень та відсутність єдиного центру комунікації часто призводять до інформаційних втрат, поширення чуток і зростання соціальної напруги. Відповідно для підвищення ефективності кризових комунікацій органам влади пропонуємо:

- створити кризові комунікаційні плани із прописаними сценаріями реагування;
- визначити офіційних спікерів, відповідальних за публічні заяви;
- забезпечити наявність єдиного інформаційного центру у кризовий період;
- використовувати принципи «швидко, точно, послідовно» у підготовці повідомлень;
- постійно оновлювати інформацію, щоб уникати інформаційного вакууму.

Європейська практика засвідчує, що якісні кризові комунікації здатні зменшити психологічне напруження серед населення та підвищити ефективність управлінських дій.

5. Підвищення рівня прозорості та відкритості.

Прозорість є фундаментальною умовою довіри до держави. Відповідно до рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку, відкритість державної влади має передбачати доступність інформації, зрозумілість процесів ухвалення рішень, а також можливість громадян впливати на ці процеси [41]. Відповідно доцільними є наступні кроки:

- розширення практики відкритих даних (Open Data);
- публікація проектів нормативно-правових актів із можливістю коментування;
- регулярні звіти органів влади у форматі відкритих зустрічей;
- запровадження механізмів електронної демократії (е-консультації, е-петиції).

При цьому важливо не лише надавати інформацію, а й пояснювати контекст, забезпечувати доступність викладу для широкої аудиторії.

6. Розвиток двосторонньої комунікації з громадянами.

Сучасні моделі публічного управління передбачають відхід від одностороннього інформування до взаємодії, орієнтованої на потреби громадян. Це передбачає: проведення консультацій із громадськістю;

використання опитувань, онлайн-анкет, фокус-груп; створення платформ для громадського діалогу; залучення громадських організацій та експертного середовища до формування політики. До речі, дослідження Світового банку показують, що двостороння комунікація підвищує ефективність державних програм та зменшує ризики їх несприйняття населенням [39].

7. Формування єдиного інформаційного стилю та стандартів публічної комунікації.

Уніфікація стилю комунікацій – важлива умова впізнаваності та узгодженості повідомлень державних органів. Чіткі стандарти підвищують якість контенту та мінімізують ризики некоректних інтерпретацій. Відповідно ми б рекомендували:

- розробити єдиний гайдлайн з оформлення публікацій, включно з правилами мови, дизайну та структури матеріалів;
- створити централізований брендбук державних комунікацій;
- забезпечити єдиний формат пресрелізів, офіційних заяв та пояснювальних матеріалів.

Отже, удосконалення комунікаційної діяльності органів державної влади потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, розвиток цифрових інструментів, підвищення професійної компетентності персоналу та запровадження сучасних форм взаємодії з громадськістю. Особливу увагу слід приділити кризовим комунікаціям, прозорості, розвитку відкритих даних та двосторонньому діалогу.

Висновки до Розділу 3

Сучасні проблеми комунікації між владою та громадськістю в Україні мають комплексний характер і зумовлені як історичними, так і сучасними соціально-політичними процесами. Ключові труднощі, такі як: непрозорість

інформації, низький рівень довіри, інформаційні загрози, кадровий дефіцит у сфері державних комунікацій, нерівність цифрового доступу та слабкі механізми взаємодії – істотно ускладнюють побудову ефективної комунікативної політики.

Сучасний контекст взаємодії влади з громадськістю в Україні представляє собою складний ландшафт, де цифрові технології й інституційна трансформація взаємодіють із кризовими викликами, такими як війна і децентралізація. Криза (воєнний стан) посилює необхідність стратегічних підходів: комунікаційних стратегій, які б враховували емоційний стан громадян, використовували соціальні медіа та гібридні канали, а також забезпечували адресний зв'язок. У свою чергу, впровадження новітніх технологій має потенціал підвищити ефективність комунікації, але водночас створює ризики, пов'язані з довірою, безпекою даних та етикою. Для подолання цих проблем необхідна системна трансформація: підвищення прозорості, удосконалення комунікативних компетенцій державних службовців, впровадження проактивних моделей інформування, посилення електронної демократії, а також формування довіри на основі стабільності, послідовності та діалогу. Також для подолання цих викликів, влада має розбудовувати інституційні механізми участі (громадські ради, публічні платформи), формалізувати зворотний зв'язок і інвестувати в цифрову грамотність та ресурси. Без вирішення цих питань неможливо забезпечити повноцінну інтеграцію суспільства в процеси державного управління та посилити демократичні основи країни.

Удосконалення комунікаційної діяльності органів державної влади є ключовою умовою побудови ефективного державного управління. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить забезпечити системність стратегічних комунікацій, підвищити професійний рівень працівників, зміцнити довіру громадськості, розширити механізми участі громадян у виробленні державної політики та підвищити прозорість діяльності влади. Цифровізація, розвиток електронних сервісів та інтерактивних платформ

сприятимуть формуванню відкритого врядування, орієнтованого на потреби суспільства та європейські стандарти good governance. Цей комплекс рекомендацій спрямований на формування стабільної, послідовної та ефективною комунікаційної моделі, що забезпечуватиме якісний зворотний зв'язок між державою та громадянами, підвищуватиме рівень їхньої довіри та сприятиме розвитку демократичних інститутів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти та практичні інструменти комунікації органів державної влади з громадськістю на сучасному етапі. Отримані результати у процесі дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки і пропозиції:

1. Комунікація органів державної влади з громадськістю є ключовим елементом демократичного врядування, оскільки забезпечує відкритість, прозорість і підзвітність влади. Встановлено, що ефективна комунікація не обмежується одностороннім інформуванням – вона передбачає постійний двосторонній обмін інформацією, залучення громадян до прийняття рішень, формування довіри, партнерських відносин і спільної відповідальності за розвиток держави. Саме завдяки комунікації відбувається узгодження інтересів, формування громадської думки, підвищення легітимності управлінських рішень.

Система державної комунікації будується на чітких принципах: відкритості, доступності інформації, професійності, достовірності, оперативності, етичності, інклюзивності та орієнтації на потреби громадян. Недотримання хоча б одного з принципів призводить до зниження ефективності комунікаційних заходів, зростання недовіри та поширення інформаційних ризиків.

Нормативно-правове забезпечення комунікаційної діяльності органів державної влади в Україні представлено комплексом законів, підзаконних актів і стандартів, які задають правові рамки для взаємодії влади з громадськістю, інформаційного забезпечення та відкритості. Незважаючи на наявність ґрунтовної нормативної бази, існують суттєві виклики такі як: фрагментованість, застарілість деяких актів, недостатня практика застосування, потреба в оновленні правового регулювання з урахуванням цифрових технологій. Відповідно для підвищення ефективності

комунікаційної діяльності органів державної влади доцільно удосконалити нормативну базу (наприклад, ухвалити комплексний закон про комунікацію влади), забезпечити механізми контролю за дотриманням комунікаційних принципів, посилити цифрову готовність і міжвідомчу координацію.

2. Традиційні засоби комунікації продовжують виконувати важливу роль у системі державного управління. Вони залишаються незамінними у ситуаціях, коли необхідно забезпечити юридичну достовірність, офіційний статус або охопити соціальні групи, що не користуються цифровими технологіями. Водночас ефективність державної комунікації вимагає їх інтеграції з новими інформаційними інструментами – офіційними вебсайтами, соціальними мережами, електронними сервісами. Отже, оптимальна модель державних комунікацій сьогодні полягає не у відмові від традиційних засобів, а в їх гармонійному поєднанні з цифровими каналами, що забезпечує баланс між офіційністю, доступністю та швидкістю інформаційного обміну.

3. Цифрові технології та соціальні мережі стали фундаментальним чинником трансформації публічної комунікації в Україні. Вони забезпечують відкритість, доступність і двосторонність комунікаційних процесів, дозволяють державі та громадським інституціям швидко реагувати на інформаційні виклики, формувати ефективні стратегії взаємодії з аудиторією та залучати громадян до ухвалення рішень. А також виступають інструментом формування громадської думки, мобілізації суспільства та міжнародної комунікації України. Алгоритмічні технології та великі дані забезпечують можливість точного аналізу тенденцій і прогнозування комунікаційних ризиків. Водночас цифровізація комунікаційного середовища породжує нові виклики, пов'язані з безпекою, достовірністю інформації та етикою використання персональних даних. Тому розвиток цифрових комунікаційних практик має супроводжуватися посиленням медіаграмотності, удосконаленням державної політики у сфері інформаційної безпеки та впровадженням ефективних механізмів протидії дезінформації.

4. Важливим інструментом розвитку демократичної комунікації є механізми зворотного зв'язку: публічні консультації, громадські слухання, електронні петиції, звернення громадян, оприлюднення відкритих даних. Вони дозволяють державним інституціям виявляти проблемні питання, враховувати думки та потреби громадян, підвищувати результативність політик та посилювати відповідальність за прийняті рішення. Якість зворотного зв'язку безпосередньо впливає на рівень демократичності державного управління та ефективність комунікативної діяльності влади. Вважаємо, що комплексне впровадження цих трьох інструментів, підкріплене нормативними змінами, цифровими технологіями та розвитком громадянського суспільства, створить передумови для підвищення довіри до влади, покращення якості державної політики і формування сучасної, демократично орієнтованої системи управління.

5. Система взаємодії Головного управління ДПС у Миколаївській області з громадськістю є динамічною, комплексною та такою, що відповідає сучасним тенденціям публічного адміністрування. Вона забезпечує прозорість роботи податкової служби, підвищує рівень довіри до державних інституцій, зміцнює партнерство між владою та суспільством і сприяє ефективнішому виконанню податкових зобов'язань громадянами та бізнесом. Водночас існує потенціал для подальшого удосконалення, насамперед у напрямі інноваційних форм комунікації, розвитку цифрових сервісів та підвищення участі громадськості у формуванні податкової політики на регіональному рівні.

6. Перспективами удосконалення комунікації органів державної влади з громадськістю є: підвищення професійного рівня працівників, що відповідають за комунікації; впровадження єдиної державної комунікаційної стратегії; активне використання соціальних мереж та цифрових платформ; удосконалення механізмів участі громадян; розвиток відкритих даних; формування ефективної системи кризових комунікацій; підвищення довіри шляхом прозорості та послідовності інформаційної політики. Ці рекомендації

мають загальнотеоретичний та практичний характер і можуть бути застосовані органами влади різного рівня. Переконані, що їх комплексне застосування сприятиме: підвищенню довіри суспільства до державних інституцій; покращенню ефективності прийняття та реалізації рішень; зміцненню іміджу органів влади; формуванню демократичної, відкритої та відповідальної системи державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивні зміни у функціонуванні політичної системи України в умовах повоєнної відбудови: Монографія / за ред. О.О. Рафальського, О.М. Майбороди. К.: ІПіЕнД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2024. 648 с.
2. Амро Т. Основні класичні моделі комунікації у діяльності органів публічного управління. Публічне урядування. 2022. 3 (31). С. 84-88.
3. Андрієнко М.В., Дячкова О.М., Борисов А.В. Інформаційна система державного оповіщення при виникненні надзвичайних ситуацій в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 5 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/5.pdf.
4. Андрійчук Т.В. Принцип прозорості комунікації органів державної влади з населенням: понятійно-концептуальне бачення. Вісник Книжкової палати. 2009. № 4. С. 48-51.
5. Архипова Є.О., Дмитренко Н.О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 1. С. 92-96.
6. Башук А.І. Комунікаційні стратегії державної влади в умовах інформаційного суспільства: Монографія. Кам'янецьПодільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2019. 584 с.
7. Боднарєнко Б.О., Денисюк С.Г. Комунікація органів влади з громадськістю. Вісник Вінницького нац. техн. ун-т. 2020. № 2 [Електронний ресурс]. режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29938/%D0%91%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%94%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%8E%D0%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
8. Булгаков Д.О. Комунікаційна діяльність органів влади. Політичне життя. 2024. № 3. С. 29-38.

9. Булега К.І., Чарських І.Ю. Цифрова дипломатія як елемент зовнішньополітичної діяльності держав. Вісник НАДУ. Серія «Державне управління». 2020. Вип. 1 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/5447/5474>.
10. Габермас Ю. Теорія комунікативної дії. Т. 1-2. Франкфурт-на-Майні: Suhrkamp, 1984. 189 с.
11. Гавкалова Н.Л., Гришина В.В. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств: Монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 191 с.
12. Глубоченко К.О. Засоби оцінки ефективності реалізації соціальних комунікацій органами державної влади. Університетські наукові записки. 2011. № 1. С. 372-377.
13. Глубоченко К.О. Класифікація соціальних комунікацій у системі державного управління за ознаками їх спрямованості. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 1. С. 353-360.
14. Глубоченко К.О. Функціонування механізмів взаємодії органів державної влади з громадськістю у системі державного управління. Державне будівництво. 2011. № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/DeBu_2011_2_7.pdf 6.
15. Гуржій А.М. Електронне урядування як інструмент взаємодії влади та громадян: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02. К., 2012. 204 с.
16. Деякі питання комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2024 р. № 1301-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1301-2024-%D1%80#Text>.
17. Дегтяр О.А. Інформаційно-комунікативна діяльність в державному управлінні як інструмент інтенсифікації соціального партнерства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 9 [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=623>.

18. Дегтяр О.А., Заблоцький В.В. Сучасні тенденції формування системи комунікації між публічною владою та громадськістю на регіональному рівні. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 6(8). С. 482-493.

19. Динник І.П. Міжнародний досвід ефективної взаємодії держави і громадянського суспільства та його імплементація в практику державного управління України. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 3. С. 143-148.

20. Дмитренко К.С. Юрген Габермас: від рефлексії до комунікації. Магістеріум. Історико-філософські студії. 2011. Вип. 47. 38-45.

21. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні: Навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

22. Звіт Єврокомісії: Україна отримала найвищі за три роки оцінки за реформи на шляху євроінтеграції [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/zvit-ievrokomisii-ukraina-otrymala-naivyshchi-za-try-roky-otsinky-za-reformy-na-shliakhu-ievrointehratsii>.

23. Коваленко О.В. Стратегування комунікацій у сфері державного управління: аналіз упроваджень в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. Вип. 5. С. 148-154.

24. Коломoeць Т.О., Колпаков В.К., Титаренко М.В. Сучасні завдання національної системи стратегічних комунікацій в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 8. С. 617-621.

25. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: Навч. посіб. / уклад.: Гошовська В.А. та ін. К.: К.І.С., 2016. 130 с.

26. Коник Д.Л. Стратегічні комунікації: посібник для державних службовців. К: ТОВ «ОБНОВА КОМПАНІЇ», 2016. 256 с.

27. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

28. Кутуєв П.В. Концепції розвитку та модернізації в соціологічному

дискурсі: еволюція дослідницьких програм. К.: Сталь, 2005. 499 с.

29. Ладонько Л.С., Новікова Н.Л., Мірко Н.В. Основні аспекти комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадськістю. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/? op=1&z=1618>.

30. Литвиненко В.В. Комунікативна та комунікаційна системи – диференціація понять. Current issues of mass communication. 2013. Issue 14. С. 30-32.

31. Ліпкан В.А. Національна безпека України: Навч. посіб. 2-ге вид. К., 2009. 247 с.

32. Малаш С.М. Напрями вдосконалення взаємодії з громадськістю органів виконавчої влади. Молодий вчений. 2017. № 7. С. 249-352.

33. Мазур В.Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 8 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_8_.

34. Майже 60% українців володіють базовими та просунутими цифровими навичками: результати дослідження Мінцифри [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/93-ukraintsiv-volodiiut-syvrovumu-navychkamy-mintsyfry-prezentovala-rezultaty-doslidzhennia-tsyvrovoi-hramotnosti-ukraintsiv>.

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

36. Малий І.Й., Цедік М.Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf.

37. Марченко О.М. Практикум з менеджменту: Навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

38. Механізми електронного урядування в інформаційному

суспільстві: Монографія / за ред. О.В. Радченка. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2017. 116 с.

39. Мінрозвитку та Світовий банк обговорили прогрес реформи житлової політики та подальші кроки [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-ta-svitovyi-bank-obhovoryly-prohres-reformy-zhytlovoi-polityky-ta-podalshi-kroky>.

40. Національна безпека України: Навч. посіб. / С.М. Дерев'яно, Ю.В. Кобець, Т. Б. Мадрига та ін.; за заг. ред. В.В. Марчука. Львів Торунь: Liha-Pres, 2025. 372 с.

41. ОЕСР презентувала Економічний огляд України представникам державного сектору [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail/62475208-460d-4c81-bdb8-25c3cbdcc054?lang=uk-UA&title=EkonomichniiOgliad&showMenuTree=true>.

42. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий-березень 2025 р.) <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r>.

43. Політична система та інститути громадянського суспільства в сучасній Україні. / Ф.М. Рудич, Р.В. Балабан, Ю.С. Ганжуров та ін. К.: Либідь, 2008. 440 с.

44. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.

45. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.

46. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 р. № 1089-IX [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.

47. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації

державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>.

48. Про затвердження Положення про Громадську раду при Головному управлінні ДПС у Миколаївській області: Наказ ГУ ДПС у Миколаївській області від 27 листопада 2019 р. № 778 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mk.tax.gov.ua/data/files/248797.pdf>.

49. Про затвердження Положення про набори даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>.

50. Про звернення громадян: Закон України від 2 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. Ст. 256.

51. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650.

52. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України від 9 січня 2007 р. № 537-V. Відомості Верховної Ради України. 2007. № 12. Ст. 102.

53. Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 січня 2002 р. № 3 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#Text>.

54. Про публічні консультації: Закон України від 20 червня 2024 р. № 3841-IX. Відомості Верховної Рад України. 2024. № 47. Ст. 266.

55. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінет Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.

56. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року: Розпорядження Кабінет Міністрів

України від 9 грудня 2022 р. № 1155-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1155-2022-%D1%80#Text>.

57. Романенко Є.О. Комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості: сутність та особливості її налагодження. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 2(21). С. 190-201.

58. Руденко А.Ф. Основні форми та напрями взаємодії органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в Україні на регіональному рівні [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-11/Rudenko_region-0c8fe.pdf.

59. Семенченко Ф.Г. Органи місцевого самоврядування як суб'єкти організації політичної влади. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2014. № 1 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_1_26.

60. Сивак Т.В. Концептуальна модель стратегічних комунікацій у державному управлінні. Аналітика і влада. 2014. № 9. С. 260-265.

61. Сивак Т.В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України: Монографія. К.: НАДУ, 2019. 338 с.

62. Соціальна згуртованість в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://oporaua.org/viyna/social-na-zgurtovanist-v-ukrayins-komu-suspil-stvi-kil-kisne-doslidzhennya-25738>.

63. Телетов О.С., Телетова С. Г. Особливості вербальних комунікацій у публічному управлінні в умовах адміністративної реформи. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Т. 2. С. 91-95.

64. Україна увійшла в європейський рейтинг відкритих даних Open Data Maturity Report 2020 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-uvijshla-v-yevropejskij-rejting-vidkritih-danih-open-data-maturity-report-2020>.

65. Ундір В.О. Принципи взаємодії органів державної влади і громадських структур як основа гармонізації суспільства. Ефективність державного управління. 2020. Вип. 3. С. 66-78.

66. Центр стратегічних комунікацій: підсумки 2023 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://spravdi.org/czentr-strategichnyh-komunikacij-pidsumky-2023-roku/>.
67. Шотурма Н.В. Особливості забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Регіональні студії. 2021. № 26. С. 29-33.
68. Щербак В.І. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8. Спецвипуск № 1. С. 139-141.
69. Berger A. *Essentials of Mass Communication Theory*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. 147 p.
70. Berry P. Lasswell Model: Elements, Advantages and Disadvantages. *Mass Communication theory*. 2021. № 27(3). P. 25-33.
71. Boyd, D., Crawford K. Critical Questions for Big Data: Provocations for a cultural, technological and scholarly phenomenon. *Information, Communication & Society*. 2013. Vol. 15(5). P. 662-679.
72. Gerbner G. Toward a General Model of Communication. *Audio-Visual Communication Review*. 1956. № 4. P. 171-199.
73. Jansen S.C. Forgotten histories: Another road not taken – The Charles Merriam-Walter Lippmann correspondence. *Communication Theory*. 2010. № 20. P. 127-146.
74. Levyatan, Y. Harold D. Lasswell's analysis of Hitler's speeches. *Media History*. 2009. № 15. P. 55-69.
75. McQuail, D., Windahl, S. *Communication models for the study of mass communications* (2nd ed.). New York: Longman, 1993. 254 p.
76. Steven H. Chaffee, Fausto Izcaray. Mass communication functions in a media-rich developing society. *Communication research*. 1975. № 2(4). P. 367-395.