

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІЗ МЕДІА

Виконав студент 2 курсу,
групи ДПУА-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»
_____ Єгор ВЄНДІН

Науковий керівник роботи:
доктор наук з державного
управління, професор
_____ Олена КОРОТИЧ

Харків – 2025

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕДІА	6
1.1 Сутність публічного управління та його комунікаційний вимір в умовах інформаційного суспільства.....	6
1.2 Роль медіа у системі демократичного врядування та основні моделі взаємодії з органами влади.....	15
РОЗДІЛ 2 НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З МЕДІА В УКРАЇНІ.....	28
2.1 Законодавче та інституційне забезпечення взаємодії органів влади з медіа.....	28
2.2 Практика комунікації органів публічного управління з медіа та оцінка її ефективності на прикладі Міністерства цифрової трансформації України.....	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З МЕДІА.....	44
3.1 Використання інноваційних комунікаційних технологій у діяльності органів влади.....	44
3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності взаємодії органів публічного управління з медіа.....	51
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства комунікація стає одним із ключових інструментів ефективного публічного управління. Відкритість влади, прозорість прийняття рішень та залучення громадян до управлінських процесів значною мірою визначаються рівнем взаємодії органів публічного управління з медіа. Засоби масової інформації виступають не лише каналом поширення інформації, але й активним учасником процесу формування громадської думки, контролю за діяльністю влади та посередником між державою і суспільством.

Актуальність теми зумовлена кількома чинниками. Розвиток демократичних інститутів в Україні передбачає зростання ролі громадян у процесах прийняття управлінських рішень, що можливо лише за умови ефективної інформаційної політики органів влади та їхньої здатності до відкритого діалогу з суспільством. Медіа дедалі більше впливають на суспільно-політичні процеси, формуючи інформаційний порядок денний, визначаючи теми для суспільної дискусії та здійснюючи контроль над діями органів влади. Також, з огляду на виклики війни, дезінформації та гібридних загроз, комунікація органів публічного управління з медіа набуває стратегічного значення для забезпечення національної безпеки та стійкості суспільства. Додатково, інтеграційні прагнення України до Європейського Союзу вимагають адаптації вітчизняних практик комунікації влади з медіа до європейських стандартів відкритості, прозорості та підзвітності. Саме тому, дослідження взаємодії органів публічного управління з медіа є надзвичайно актуальним, адже воно дозволяє визначити ефективність існуючих комунікаційних механізмів, виявити проблеми та запропонувати шляхи їх удосконалення.

Найбільший внесок у розробку досліджуваної теми внесли такі фахівці, як М. Афанасьєва, Н. Дніпренко, О. Нестеренко, Р. Кузьменко, О. Радченко, А. Серант, Т. Серьогіна, та інші дослідники, які зосереджувалися на оптимізації

взаємодії влади із медіа, ролі медіа у формуванні позитивного іміджу органів влади та інших актуальних питаннях.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі взаємодії органів публічного управління з медіа, а також у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікаційних механізмів у цій сфері.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- проаналізувати сутність та еволюцію публічного управління в умовах інформаційного суспільства.
- визначити роль медіа у системі демократичного врядування та моделі їх взаємодії з органами влади.
- дослідити нормативно-правові та інституційні засади взаємодії органів публічного управління з медіа в Україні.
- проаналізувати практику комунікації Міністерства цифрової трансформації України з медіа та оцінити її ефективність.
- виявити проблеми та суперечності у сфері інформаційної взаємодії влади і медіа.
- обґрунтувати напрями удосконалення комунікаційних механізмів органів публічного управління з урахуванням інноваційних технологій та зарубіжного досвіду.

Об'єкт дослідження – процес публічного управління в Україні в умовах інформаційного суспільства.

Предмет дослідження – механізми та форми взаємодії органів публічного управління з медіа, їхня ефективність і перспективи удосконалення.

У процесі написання роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети та розв'язання завдань. Зокрема, застосовано діалектичний метод для розкриття сутності взаємодії органів публічного управління з медіа в умовах трансформації інформаційного суспільства; метод аналізу та синтезу – для опрацювання наукової літератури, концепцій і підходів

до розуміння ролі медіа у демократичному врядуванні; системний підхід – для комплексного вивчення комунікаційних процесів між органами влади та суспільством; порівняльний метод – для зіставлення українського та зарубіжного досвіду у сфері комунікацій органів публічного управління; контент-аналіз – для дослідження інформаційних матеріалів, розміщених у медіа та на офіційних ресурсах органів влади; статистичний метод – для оцінки ефективності сучасних комунікаційних механізмів на основі кількісних показників; емпіричний аналіз – для узагальнення результатів практики функціонування Міністерства цифрової трансформації України. Сукупність цих методів дала можливість забезпечити наукову обґрунтованість дослідження та досягти його практичної значущості.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів у діяльності органів публічного управління з метою підвищення ефективності інформаційної політики та комунікацій із суспільством. Запропоновані рекомендації можуть стати основою для вдосконалення стратегій комунікації органів влади, розробки інформаційних кампаній, побудови кризових комунікацій та формування системи протидії дезінформації. Матеріали роботи можуть застосовуватись у процесі підготовки державних службовців, зокрема в рамках курсів підвищення кваліфікації з питань медіа комунікацій та публічного управління. Крім того, результати дослідження можуть використовуватись для подальших наукових розвідок у галузі публічного управління, журналістики, політології та соціальних комунікацій.

Результати проведеного дослідження отримали апробацію на Всеукраїнській щорічній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи» 26-27 березня 2025 року, м. Харків, де були представлені тези доповіді за темою «Взаємодія органів публічного управління із медіа».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕДІА

1.1 Сутність публічного управління та його комунікаційний вимір в умовах інформаційного суспільства

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації публічне управління зазнає суттєвих змін. Розвиток інформаційного суспільства, зростання ролі цифрових технологій, відкритості даних та нових каналів комунікації формують нові вимоги до органів влади. Якщо раніше акцент робився насамперед на адміністративних і нормативних функціях, то сьогодні ключовим чинником ефективності стає здатність органів публічного управління до діалогу з громадянами та медіа, побудова взаємної довіри та забезпечення прозорості державної політики. У цьому контексті зростає актуальність осмислення сутності публічного управління та його комунікаційного виміру.

Публічне управління (public administration) — це комплексна система діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямована на реалізацію суспільних інтересів та забезпечення стабільного розвитку суспільства. Вона охоплює розробку, впровадження та оцінювання державної політики, надання якісних публічних послуг, ефективне управління державними ресурсами, а також підтримку законності та правопорядку. Відмінною рисою публічного управління є його цілеспрямованість на досягнення суспільного блага, легітимність, що ґрунтується на законах, ефективність у використанні ресурсів та відповідальність перед громадянами за прийняті рішення та дії [1].

Сучасне розуміння публічного управління виходить за межі суто державного адміністрування. Воно розглядається як процес взаємодії між державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом та окремими громадянами. Ця взаємодія є ключовою для вирішення складних суспільних

проблем, формування інклюзивної політики та досягнення колективних цілей. У такому контексті публічне управління акцентує увагу на партнерських відносинах, прозорості та широкому залученні всіх зацікавлених сторін до процесу ухвалення рішень.

З наукової точки зору, публічне управління є самостійною науковою дисципліною, що досліджує організацію та діяльність державних структур. Вона вивчає принципи, методи та інструменти, які використовуються для управління суспільними процесами. Предметом її вивчення є не лише внутрішня організація уряду, але й такі актуальні питання, як децентралізація влади, реформування державного апарату, впровадження інновацій у сфері публічних послуг, а також забезпечення ефективного та якісного урядування. Публічне управління поєднує в собі теоретичні засади з практичними інструментами для побудови сучасної та ефективної держави, що відповідає потребам і викликам XXI століття [34; 52].

Отож, деякі дослідники трактують публічне управління як «управління для суспільства і в інтересах суспільства», підкреслюючи його орієнтацію на потреби громадян. Інші науковці розглядають його як процес прийняття та реалізації управлінських рішень, що поєднує елементи адміністративного, політичного та комунікаційного впливу. Таким чином, публічне управління можна визначити як багатовимірне явище, що охоплює організаційний, правовий, політичний та комунікаційний виміри.

Основні функції публічного управління:

1. Функція вироблення політики є однією з найважливіших. Вона включає аналіз суспільних проблем, розробку стратегічних цілей, формулювання та обґрунтування варіантів рішень. На цьому етапі органи публічного управління взаємодіють з експертами, науковцями, громадськими організаціями та бізнес-спільнотою. Прикладом є розробка законопроектів, державних програм (наприклад, програми енергозбереження) або національних стратегій розвитку.

2. Функція реалізації передбачає організацію та координацію діяльності органів влади для виконання затвердженої політики. Це включає розподіл

ресурсів, створення необхідних структур, контроль за виконанням рішень та коригування дій у процесі. Наприклад, якщо було ухвалено закон про медичну реформу, функція реалізації включатиме створення нових лікарень, навчання персоналу та впровадження нових механізмів фінансування.

3. Функція надання публічних послуг -це безпосереднє надання послуг громадянам і бізнесу, що є однією з найбільш видимих функцій публічного управління. Ці послуги можуть бути адміністративними (видача паспортів, реєстрація бізнесу), соціальними (освіта, охорона здоров'я), інфраструктурними (транспорт, водопостачання) та іншими. Основна мета — забезпечити високу якість, доступність та прозорість цих послуг.

4. Функція регулювання передбачає встановлення правил і норм, що регулюють поведінку суб'єктів у різних сферах життя. Мета регулювання — забезпечити порядок, безпеку, конкуренцію та захист прав. Прикладами є фінансове регулювання банків, екологічні стандарти для промисловості або ліцензування певних видів діяльності. Органи управління використовують законодавчі та адміністративні інструменти для забезпечення дотримання цих правил.

5. Функція контролю та оцінки полягає у моніторингу ефективності та результативності реалізованих програм та політик. Вона включає збір даних, аналіз результатів, виявлення недоліків та оцінку впливу управлінських рішень. Контроль допомагає забезпечити відповідальність державних органів перед суспільством. Результати оцінки є основою для коригування існуючих програм або розробки нових, більш ефективних рішень. Це замкнутий цикл, що забезпечує постійне вдосконалення системи публічного управління [28].

Розвиток цифрових технологій докорінно трансформував публічне управління, змістивши його акценти від традиційних адміністративно-бюрократичних практик до більш відкритих, інтерактивних та сервісно орієнтованих моделей. Якщо в індустріальну епоху головним завданням органів влади було забезпечення контролю та виконання нормативних приписів, то в умовах інформаційного суспільства їхня місія полягає у створенні

сприятливого середовища для реалізації прав і свобод громадян, підтримці інновацій, формуванні ефективних комунікацій та наданні якісних публічних послуг.

По-перше, цифровізація змінила сам підхід до управління. Замість ієрархічної вертикалі влади дедалі більше застосовуються горизонтальні моделі комунікацій, у яких громадяни виступають не лише як об'єкти, а й як суб'єкти управління. Важливу роль тут відіграють інструменти електронного врядування (e-government), що забезпечують доступ до публічних послуг онлайн, а також дозволяють громадянам брати участь у прийнятті управлінських рішень через електронні петиції, консультації, голосування.

По-друге, зросло значення відкритості та прозорості діяльності влади. Завдяки розвитку технологій відкритих даних (open data) суспільство отримує доступ до великого масиву інформації про діяльність органів влади, державні закупівлі, бюджетні витрати. Це сприяє підзвітності публічного управління та формує передумови для боротьби з корупцією.

По-третє, цифрова епоха змінила вимоги до оперативності та адаптивності органів влади. Завдяки соціальним мережам і медіа громадяни можуть миттєво реагувати на рішення та дії публічної адміністрації, що змушує органи влади не лише швидше надавати інформацію, а й ефективніше реагувати на кризи, інформаційні загрози та суспільні очікування.

По-четверте, зросла роль комунікаційної функції публічного управління. У цифровому середовищі органи влади більше не можуть бути закритими структурами – вони повинні активно взаємодіяти з громадськістю через різні канали комунікацій: від офіційних сайтів і порталів до соціальних мереж та співпраці з незалежними медіа. Нарешті, цифрова трансформація привела до появи нових викликів – необхідності забезпечення кібербезпеки, протидії дезінформації та фейковим новинам, захисту персональних даних. Це вимагає від публічного управління не лише технічних рішень, а й нових підходів до регулювання інформаційного простору та взаємодії з медіа [6; 35; 47].

У цифрову епоху публічне управління еволюціонувало від моделі контролю та адміністрування до моделі сервісно орієнтованого, відкритого та комунікаційно інтегрованого управління, де ключовими цінностями стають прозорість, підзвітність, партнерство з громадянами та ефективна взаємодія з медіа.

Еволюція публічного управління відображає закономірності суспільного розвитку, зміну соціально-економічних формацій і трансформацію ціннісних орієнтирів у системі відносин між державою та громадянами. Впродовж XX–XXI ст. сформувалося кілька наукових підходів до розуміння сутності та організації публічного управління, кожен із яких відображає певний історичний етап і відповідає специфіці соціально-політичного контексту. Найбільш поширеними в науковій літературі є традиційна бюрократична модель, модель нового публічного менеджменту (New Public Management), модель належного врядування (Good Governance), мережеве та колаборативне врядування (Network / Collaborative Governance), а також цифрове врядування (Digital Governance).

Традиційна модель публічного управління сформувалася наприкінці XIX – на початку XX століття на основі ідей М. Вебера, який розглядав бюрократію як найраціональнішу форму організації державного апарату. Основні характеристики цієї моделі – ієрархічність, централізація влади, регламентація діяльності службовців і неособистісний характер управління. Відповідно до веберівської концепції, ефективність державного управління досягається завдяки чіткій системі підпорядкування, формалізованим правилам і професіоналізму чиновників. У центрі управлінської системи перебуває держава як головний суб'єкт, а громадянин виступає здебільшого об'єктом впливу. Головна мета бюрократичної моделі – забезпечення стабільності, передбачуваності та законності у функціонуванні державного апарату. Разом із тим, у сучасних умовах така модель дедалі більше піддається критиці через її надмірну закритість, повільність процесів, низький рівень гнучкості та слабкий зв'язок із громадянами. Проте її основні принципи – законність, процедурна

впорядкованість, нейтральність публічної служби – залишаються фундаментом сучасних адміністративних систем багатьох держав [35].

У 1980-х роках, у контексті економічних криз та зростання вимог до ефективності державного сектора, виникла нова концепція – New Public Management (NPM). Вона стала реакцією на обмеження традиційної бюрократичної моделі та базувалася на принципах менеджменту приватного сектору. Основна ідея NPM полягає в тому, що публічне управління має бути результативним, економічним і орієнтованим на споживача послуг. Держава розглядається як сервісна організація, що забезпечує громадянам якісні послуги з мінімальними витратами. Для цього використовуються інструменти стратегічного планування, оцінювання ефективності, контрактного управління, делегування повноважень і децентралізації. Характерними рисами NPM є:

- орієнтація на результат, а не на процес;
- запровадження конкурентних механізмів у державному секторі;
- аутсорсинг частини функцій приватним чи громадським організаціям;
- оцінювання ефективності через показники якості послуг (performance indicators).

Завдяки цій моделі державні органи почали діяти за логікою підприємницьких структур: планувати, оптимізувати витрати, звітувати за результати. Однак критики NPM зауважують, що надмірна орієнтація на ефективність і економію ресурсів може призводити до знецінення соціальної справедливості, етичних аспектів і громадянської участі [27].

Як реакція на недоліки ринкової орієнтації NPM у 1990-х роках сформувалася концепція Good Governance — «належного врядування». Її розвинули міжнародні організації, насамперед ООН, Світовий банк і Європейська комісія. Вона передбачає, що ефективне управління неможливе без прозорості, підзвітності, участі громадян, верховенства права, інклюзивності та справедливості. Good Governance акцентує увагу не лише на ефективності, а й на цінностях управління, що забезпечують довіру до держави. У центрі цієї моделі – громадянин як активний учасник публічної політики.

Управління здійснюється у формі діалогу та партнерства між державними органами, бізнесом, неурядовими структурами й громадянами. Важливим елементом Good Governance є оцінка якості врядування за такими критеріями, як участь, відповідальність, прозорість, ефективність, правова визначеність та орієнтація на суспільне благо. Саме ця модель найбільше відповідає ідеалам демократичного суспільства й активно впроваджується в європейських країнах та в Україні в межах адміністративної реформи [24].

Подальший розвиток публічного управління у XXI столітті привів до усвідомлення того, що складні суспільні проблеми – екологічні, соціальні, економічні — не можуть бути вирішені виключно державними інституціями. Це зумовило появу концепцій мережевого (Network Governance) та колаборативного врядування (Collaborative Governance). У межах цих підходів управління розглядається як взаємодія між численними суб'єктами – державою, бізнесом, громадськими організаціями, науковими інституціями, медіа, які об'єднують зусилля для спільного вироблення і реалізації політики. Головна мета – забезпечити координацію, довіру та співпрацю між усіма учасниками. Ці моделі базуються на принципах:

- партисипативності (участі громадян у прийнятті рішень),
- партнерства,
- спільної відповідальності за результати,
- взаємної довіри та відкритості інформації.

Мережева взаємодія сприяє подоланню вертикальних бар'єрів, характерних для традиційних систем, та підвищує адаптивність державних структур до змін середовища. У практичному вимірі колаборативне врядування реалізується через публічно-приватні партнерства, спільні ради, міжсекторальні платформи, електронні консультації тощо [27].

Сучасний етап розвитку публічного управління безпосередньо пов'язаний із цифровою трансформацією суспільства. Концепція Digital Governance визначає використання цифрових технологій для підвищення ефективності

управлінських процесів, розширення участі громадян і зміцнення прозорості влади. До ключових елементів цифрового врядування належать:

- електронне урядування (e-government) — надання послуг онлайн, цифровий документообіг, автоматизація процедур;
- відкриті дані (open data) — публікація інформації про діяльність органів влади;
- електронна демократія (e-democracy) — електронні петиції, консультації, голосування;
- аналітика великих даних (big data) і штучний інтелект для ухвалення рішень.

Подальший розвиток цієї парадигми — smart governance, що передбачає використання інтелектуальних технологій для прогнозування суспільних потреб і забезпечення сталого розвитку територій. Прикладами успішного впровадження цифрового врядування є Естонія, Сінгапур, Південна Корея, а також Україна, де реалізуються ініціативи «Держава у смартфоні» та електронна платформа «Дія». Таким чином, цифрове врядування є не лише інструментом модернізації державного апарату, а й новою філософією взаємодії між владою та суспільством, у якій громадянин виступає не об'єктом адміністрування, а повноправним учасником управлінських процесів [4].

Комунікація є невід'ємним елементом будь-якої управлінської діяльності, оскільки саме через обмін інформацією, ідеями, символами та повідомленнями здійснюється координація дій між владою та суспільством. У системі публічного управління вона виступає не просто допоміжним інструментом, а фундаментальним механізмом, що визначає рівень ефективності прийняття рішень, їх сприйняття громадянами та загальний рівень довіри до влади [17].

1. Комунікації забезпечують прозорість діяльності органів влади.

Завдяки налагодженим каналам комунікації громадяни отримують можливість своєчасно дізнаватися про рішення, ініціативи та політику держави. Це створює підґрунтя для формування суспільної довіри, оскільки відкритість і підзвітність є базовими принципами демократичного врядування. Прозорість

також мінімізує ризики корупції та зловживань, адже діяльність влади стає доступною для публічного контролю.

2. Комунікація виступає засобом зворотного зв'язку.

Органи публічного управління не можуть ефективно діяти без урахування потреб, очікувань і настроїв громадян. Через різні інструменти – соціологічні опитування, публічні консультації, електронні петиції, інтерактивні платформи – влада отримує інформацію про суспільні запити, що дозволяє формувати більш обґрунтовані та соціально легітимні рішення, а також оперативно реагувати на кризи та конфліктні ситуації.

3. Комунікації формують імідж та репутацію органів влади.

У добу інформаційного суспільства імідж влади значною мірою визначає її ефективність. Негативний інформаційний фон, поширення фейків чи недовіра з боку суспільства суттєво ускладнюють реалізацію навіть найбільш обґрунтованих управлінських рішень. Натомість професійно вибудована комунікаційна стратегія дозволяє підвищити легітимність влади, зміцнити авторитет державних інституцій і створити атмосферу партнерства між владою та суспільством.

4. Комунікація є інструментом управління соціальними процесами.

За допомогою інформаційної політики органи влади здатні впливати на суспільні настрої, формувати цінності та поведінкові моделі громадян. Особливо важливим це є у кризових ситуаціях (військові конфлікти, надзвичайні ситуації, економічні кризи), коли від швидкості та чіткості комунікацій залежить соціальна стабільність і довіра до держави.

5. Комунікації сприяють інтеграції суспільства та розвитку демократії.

Систематичний діалог із громадянами та медіа допомагає уникати конфронтацій, узгоджувати інтереси різних соціальних груп, забезпечувати інклюзивність політики. Вони стають інструментом соціальної єдності, що особливо актуально для країн з високим рівнем політичної поляризації чи зовнішніми загрозами.

6. Комунікації формують інформаційний захист держави.

В умовах поширення дезінформації та інформаційних атак саме оперативна та правдива комунікація органів влади з громадянами та медіа здатна запобігти поширенню паніки, фейкових новин та маніпуляцій. Таким чином, комунікаційна політика стає важливим елементом національної безпеки [4; 43; 44].

З огляду на наведені вище аспекти, можна стверджувати, що комунікації є не лише допоміжним інструментом у публічному управлінні, а фактично його стратегічною основою. Вони забезпечують баланс між владою та суспільством, роблять управління більш відкритим, підзвітним і ефективним, а також формують передумови для стійкого розвитку демократичних інститутів.

Отже, публічне управління у сучасних умовах є багатовимірним явищем, що поєднує організаційні, правові, політичні та комунікаційні аспекти. Його сутність полягає у спрямуванні управлінських впливів на забезпечення суспільного розвитку, захист прав і свобод громадян, узгодження інтересів держави та суспільства. На відміну від традиційного державного управління, публічне управління акцентує увагу на партнерських відносинах між владою та громадянами, відкритості та підзвітності.

У цифрову епоху його роль суттєво трансформувалася: ключовими стали відкритість даних, електронне врядування, інтерактивна участь громадян та оперативність реагування на суспільні виклики. Публічне управління дедалі більше орієнтується на сервісну модель, у центрі якої перебуває громадянин як активний учасник управлінських процесів.

Особливе значення у цьому контексті набувають комунікації, які виступають стратегічним інструментом публічного управління. Вони забезпечують прозорість і підзвітність влади, створюють механізми зворотного зв'язку, формують імідж і легітимність інституцій, а також стають дієвим засобом протидії інформаційним загрозам. Таким чином, ефективність сучасного публічного управління значною мірою визначається якістю його комунікаційної політики.

1.2 Роль медіа у системі демократичного врядування та основні моделі взаємодії з органами влади

Медіа посідають особливе місце у системі демократичного врядування, виконуючи функції посередника між владою та суспільством. Їх часто називають «четвертою владою», оскільки вони здатні суттєво впливати на процеси прийняття рішень, формування громадської думки та контроль за діяльністю органів влади. У сучасному інформаційному суспільстві медіа не лише передають новини чи інформують громадян, а й виступають ключовим інструментом соціальної комунікації, без якого неможливе повноцінне функціонування демократії.

Функції медіа як «четвертої влади» можна розкрити у кількох вимірах:

1. Медіа забезпечують громадян доступом до актуальної, повної та об'єктивної інформації про діяльність органів публічного управління, що дозволяє суспільству бути обізнаним щодо політичних, економічних і соціальних процесів, а отже, робить можливим свідоме ухвалення рішень.

2. Засоби масової інформації виступають інструментом суспільного контролю за владою, викриваючи зловживання, корупцію, неефективні управлінські рішення. Таким чином, вони сприяють підзвітності та прозорості влади, виконуючи роль «сторожового пса демократії» (watchdog).

3. Медіа здатні структурувати суспільний дискурс, акцентуючи увагу на певних темах і проблемах, тим самим впливаючи на порядок денний (agenda-setting).

4. Через медіа громадяни об'єднуються довкола спільних цінностей, ініціатив або протестних рухів, що активізує громадську участь, сприяє демократичному контролю та розширює можливості суспільного впливу на владу.

5. Медіа сприяють інтеграції суспільства, забезпечуючи обмін інформацією між різними соціальними групами, регіонами та інституціями.

Вони створюють комунікаційний простір, у якому формується національна ідентичність і суспільна єдність [27].

Роль медіа у демократичному врядуванні виходить далеко за межі простої інформативної діяльності, адже вони виступають повноцінним актором у системі публічного управління, здатним впливати як на владу, так і на суспільство.

Формування громадської думки є одним із найважливіших соціальних ефектів діяльності медіа. Воно відбувається через комплекс механізмів, які взаємодіють між собою та визначають, як саме громадяни сприймають інформацію і які висновки роблять на її основі. Механізми формування громадської думки засобами масової інформації ми розглянемо нижче:

1. Встановлення порядку денного (agenda-setting). Медіа визначають, які теми та проблеми стають пріоритетними у суспільному обговоренні. Якщо ЗМІ протягом тривалого часу зосереджують увагу на темі реформ у сфері охорони здоров'я, то суспільство починає сприймати її як одну з головних для держави.

2. Фреймінг (framing). Важливим є не лише вибір тем, але й спосіб їхньої подачі. Медіа інтерпретують події через певні «рамки» — акценти, метафори, термінологію.

3. Праймінг (priming) полягає у визначенні критеріїв, за якими громадяни оцінюють політичних лідерів чи інституції. Якщо протягом кількох місяців у новинах домінує тема безпеки, то виборці оцінюватимуть уряд насамперед за його здатністю гарантувати оборону, навіть ігноруючи економічні досягнення.

4. Gatekeeping (ворота інформації). Журналісти й редактори відіграють роль «фільтрів», вирішуючи, які події та повідомлення потраплять у публічний простір, а які залишаться поза увагою.

5. Двоетапний потік інформації (two-step flow of communication). Інформація від ЗМІ часто спочатку сприймається лідерами думок — експертами, блогерами, політиками, громадськими активістами. Вони переінтерпретовують її та передають далі своїм аудиторіям.

6. Спіраль мовчання (spiral of silence). Люди схильні замовчувати власні погляди, якщо вважають їх «меншістю» у суспільстві. Оскільки ЗМІ демонструють переважно домінуючі точки зору, громадяни, що мають іншу думку, відмовляються її висловлювати.

7. Емоційне впливання. Повідомлення, які викликають емоції (страх, співчуття, гордість, обурення), формують стійкіші уявлення, ніж сухі факти. Використання особистих історій, візуальних образів чи драматичних сюжетів підвищує довіру до інформації та пришвидшує формування суспільних настроїв.

8. Повторюваність і сталість (repetition). Постійне повторення певних тез або образів зміцнює їх у свідомості громадян. Так формується «ефект знайомості», коли людина починає сприймати як істину те, що чує найчастіше. Це активно використовується у політичних кампаніях.

9. Соціальні мережі та алгоритми. У цифрову добу важливим фактором стали алгоритми, які визначають, який контент користувач побачить у своїй стрічці. Це створює «фільтрувальні бульбашки» й «ехо-камери», де громадяни стикаються переважно з тими думками, що підтверджують їхні власні. У результаті формується сегментована громадська думка, що може призводити до поляризації суспільства.

10. Вірусність та роль інфлюенсерів. Інформація у вигляді мемів, коротких відео або постів може швидко поширюватися мільйонам користувачів. Інфлюенсери виступають сучасними «лідерами думок», посилюючи ефект повідомлень завдяки довірі з боку аудиторії [8; 40].

Громадська думка формується не одномоментно, а через взаємодію зазначених механізмів. Одні й ті ж події можуть мати абсолютно різне суспільне трактування залежно від того, які теми підсвічуються медіа, як вони подаються, хто їх коментує та в яких інформаційних умовах це відбувається. Усе це робить медіа одним із ключових інструментів публічного управління. Для органів влади важливо не лише інформувати населення, а й розуміти, як їхні повідомлення інтерпретуються в суспільстві. Наявність активної та

продуманої медійної стратегії дозволяє державним інституціям ефективніше пояснювати власні дії, формувати довіру та знижувати ризики поляризації. У кризових ситуаціях своєчасна і відкрита комунікація через медіа допомагає зменшити паніку, підвищити рівень соціальної згуртованості та забезпечити легітимність управлінських рішень. Формування громадської думки є складним і багаторівневим процесом, у якому засоби масової інформації виступають не просто передавачами фактів, а потужними акторами політичної та соціальної взаємодії. Їхній вплив визначає ефективність демократичного врядування, а також якість діалогу між владою та суспільством [46].

Система взаємодії між органами публічного управління та засобами масової інформації у демократичному суспільстві не є однорідною. Вона залежить від рівня розвитку політичної культури, стану демократії, свободи слова, а також від стратегій комунікаційної політики держави. Дослідники виокремлюють кілька відмінних моделей, які описують характер і глибину цієї взаємодії.

Інформаційна модель є однією з найдавніших і найпоширеніших у практиці взаємодії органів влади та засобів масової інформації. Її сутність полягає в тому, що влада передає громадянам необхідну інформацію про свою діяльність через офіційні канали, а медіа виступають у ролі транслятора цієї інформації. У центрі цієї моделі – односторонній потік повідомлень: від влади до суспільства.

Характеристика інформаційної моделі:

1. Влада інформує суспільство здебільшого через офіційні канали – пресрелізи, брифінги, звіти, сайти органів державної влади. Усі повідомлення мають чітко структурований, фактологічний характер, без емоційного забарвлення.
2. У межах цієї моделі відсутній або мінімальний зворотний зв'язок. Влада не ставить за мету вступати в дискусію з громадянами чи враховувати їхні реакції, головне завдання – довести інформацію до відома.

3. Подання фактів (цифр, статистики, нормативних рішень) вважається головним інструментом управлінської комунікації. Від органів влади очікується «інформування», а не «переконання».

4. Інформаційні повідомлення публікуються регулярно — у вигляді звітів за квартал, пресконференцій раз на тиждень, брифінгів після урядових засідань тощо. Це створює видимість відкритості й прозорості.

Дана модель забезпечує базовий рівень прозорості діяльності влади, дозволяє громадянам отримати об'єктивні офіційні дані. Додатково вона створює передумови для формування довіри до державних інституцій (за умови правдивості та повноти інформації) та є проста у впровадженні, не вимагає складних комунікаційних технологій. Серед недоліків можна виділити відсутність реального діалогу з громадянами та ризик формалізації комунікацій, коли інформація подається «для галочки». Слід зауважити, що модель має низьку ефективність у кризових ситуаціях, де потрібна не лише передача фактів, але й пояснення, емоційна підтримка та оперативний зворотний зв'язок.

Інформаційна модель є необхідною складовою комунікаційної діяльності держави, але вона має обмеження. У сучасному інформаційному суспільстві громадянам недостатньо лише отримувати факти — вони потребують пояснень, діалогу, участі у виробленні рішень. Саме тому інформаційна модель поступово трансформується у напрямку інтерактивних форматів та концепції відкритого врядування [27].

PR-модель (public relations model) відображає сучасний підхід до комунікацій органів влади з суспільством, де головний акцент робиться не лише на передачі фактів, а й на формуванні позитивного іміджу державних інституцій, зміцненні довіри та налагодженні довгострокових відносин з громадськістю. Її сутність полягає у керованому комунікаційному процесі, коли влада не просто інформує, а й активно формує громадську думку через використання технологій.

Характеристика PR-моделі:

1. У комунікаціях влади з медіа з'являється стратегія: планування інформаційних кампаній, вибір цільових аудиторій, прогнозування реакцій. Комунікації стають частиною державної політики.

2. Влада прагне не лише повідомити про рішення, а й створити позитивний образ себе як прозорої, компетентної, відповідальної інституції. Для цього використовуються спеціальні інформаційні заходи: пресконференції, інтерв'ю, соціальна реклама.

3. Журналісти та редакції розглядаються не просто як канал поширення інформації, а як співучасники формування потрібного образу. Звідси — створення прес-служб, налагодження «довірчих» контактів, організація прес-турів і брифінгів.

4. На відміну від суто інформаційної моделі, тут велике значення мають візуальні образи, слогани, меседжі, які здатні впливати на емоційну сферу громадян.

5. PR-модель передбачає розробку спеціальних інструментів для управління кризовими ситуаціями – наприклад, швидке пояснення дій влади під час надзвичайних подій, аби мінімізувати паніку та недовіру [21].

PR-модель робить комунікацію влади більш цілеспрямованою та гнучкою. На відміну від суто інформаційної моделі, вона вже передбачає роботу не тільки з фактами, а й з емоціями, очікуваннями та цінностями суспільства. Водночас ефективність цієї моделі залежить від рівня прозорості та добросовісності державних органів, адже без цього PR ризикує перетворитися на пропаганду [5].

Інтерактивна модель взаємодії влади та медіа є сучасним етапом розвитку комунікаційних практик, що виходить за межі одностороннього інформування чи іміджевих PR-кампаній. Її головна відмінність полягає у двосторонньому характері комунікації, де органи влади та громадяни (через медіа) стають рівноправними учасниками інформаційного обміну. Якщо у попередніх моделях влада виступала радше «джерелом інформації», а медіа —

«ретранслятором», то інтерактивна модель передбачає повноцінний діалог, у якому враховується позиція суспільства і забезпечується зворотний зв'язок.

У цій моделі медіа перестають бути лише інструментом трансляції урядових повідомлень і перетворюються на комунікаційний майданчик. Вони виконують функцію посередника між владою і громадянами, забезпечуючи як донесення управлінських рішень до широкої аудиторії, так і передачу суспільних настроїв та потреб назад до державних інституцій. Зворотний зв'язок може відбуватися у формі журналістських розслідувань, критичних публікацій, соціологічних опитувань, інтерактивних форматів в онлайн-медіа чи навіть у вигляді петицій і коментарів громадян у соціальних мережах. Таким чином, медіа допомагають скоротити дистанцію між державою та суспільством, роблячи процес ухвалення рішень більш прозорим і чутливим до громадської думки [26].

Прикладами інтерактивної моделі можна назвати щоденні брифінги під час кризових подій, коли журналісти мають можливість ставити запитання посадовцям у прямому ефірі; створення офіційних сторінок державних органів у соціальних мережах, де користувачі можуть залишати коментарі та отримувати відповіді; запуск онлайн-платформ для подання електронних петицій чи проведення консультацій із громадськістю. В Україні прикладом застосування такої моделі є «єдиний інформаційний марафон», що став головним джерелом комунікації влади з громадянами під час війни, де представники уряду, військові й експерти регулярно спілкувалися з суспільством у форматі живих ефірів та прямих відповідей на запитання [10].

Інтерактивна модель взаємодії влади та медіа є найбільш наближеною до сучасних демократичних стандартів публічного управління. Вона дозволяє не лише доносити управлінські рішення до населення, а й отримувати від громадян інформацію про їхні потреби та очікування, тим самим підвищуючи ефективність управлінських процесів. Проте її реалізація потребує від влади не лише технічних ресурсів, а й готовності до відкритого діалогу, адже у

відкритому інформаційному середовищі приховати недоліки або уникнути критики практично неможливо.

Модель відкритого врядування (open government model) є найбільш прогресивною формою взаємодії органів публічного управління та медіа, яка відповідає сучасним демократичним стандартам і потребам інформаційного суспільства. Її ключова ідея полягає у тому, що влада не лише інформує громадян чи веде з ними діалог, а й створює умови для реальної участі суспільства у процесі прийняття управлінських рішень. Відкрите врядування базується на принципах прозорості, підзвітності та залучення, де медіа відіграють роль не просто посередника, а повноцінного партнера у формуванні політики. На відміну від інформаційної та PR-моделей, де головний акцент робиться на передачі даних чи формуванні іміджу, а також від інтерактивної моделі, що передбачає діалог, модель відкритого врядування орієнтується на створення політики разом. Вона передбачає, що громадяни через медіа, соціальні мережі, публічні консультації та електронні інструменти мають змогу не лише висловлювати свою думку, а й безпосередньо впливати на управлінські процеси. У цьому сенсі медіа стають важливим елементом механізму демократії участі, де вони інформують суспільство про ініціативи влади, організовують дискусії та слугують майданчиком для обговорення ідей [3].

Ключовим принципом цієї моделі є прозорість. Органи влади зобов'язані робити доступними для громадян усі дані, що стосуються їхньої діяльності: від фінансових звітів до результатів голосувань у парламенті чи місцевих радах. Завдяки цьому громадяни можуть контролювати роботу чиновників, а журналісти отримують доступ до первинної інформації, яка зменшує можливості для маніпуляцій. Прикладом є впровадження в Україні системи відкритих даних, порталу spending.gov.ua чи електронних декларацій чиновників, які стали важливим інструментом для журналістських розслідувань.

Другим важливим компонентом є підзвітність. Влада не тільки оприлюднює дані, але й пояснює свої дії та відповідає на критику. Медіа у

цьому випадку виконують контрольну функцію: через публікації та інтерв'ю вони можуть піднімати проблемні питання, вимагати від чиновників пояснень і тим самим забезпечувати суспільний контроль. Це створює механізм, коли влада змушена нести політичну та соціальну відповідальність перед громадянами.

Третім елементом є залучення громадян. Влада заохочує суспільство брати участь у процесі ухвалення рішень: організовуються електронні консультації, громадські слухання, форуми, де громадяни можуть обговорювати законопроекти або стратегії розвитку. Медіа в цьому випадку не лише висвітлюють ці процеси, а й активно модерують суспільну дискусію, формують порядок денний і допомагають різним групам інтересів донести свої позиції до влади [2].

Модель відкритого врядування є найбільш демократичною та орієнтованою на потреби громадян формою взаємодії влади та медіа. Вона перетворює комунікації з одностороннього чи навіть двостороннього процесу на багатовимірний діалог, у якому влада, громадяни й медіа стають партнерами у формуванні спільної політики. Водночас така модель потребує високого рівня зрілості суспільства, сильної журналістики, незалежних медіа та готовності влади до відкритості, адже без реального доступу до інформації та реальних механізмів впливу громадян її існування залишається декларативним.

Дослідження проблеми взаємодії органів публічного управління з медіа має довгу історію у науковій літературі та практиці державного управління. Підходи різних країн демонструють як спільні риси, так і суттєві відмінності, що зумовлені рівнем розвитку демократії, інформаційного суспільства та традиціями політичної культури.

У західних країнах (США, Велика Британія, Німеччина, Франція) комунікаційна взаємодія влади і медіа розглядається як один із ключових механізмів функціонування демократії. Теоретики, зокрема Ю. Габермас, наголошують на важливості публічної сфери, де медіа виступають простором суспільних дебатів і контролю за діями держави. Американська традиція

приділяє особливу увагу концепції «четвертої влади», згідно з якою ЗМІ мають незалежність і вплив, здатний врівноважувати владу виконавчу, законодавчу та судову [36]. Пропоную у таблиці нижче (табл. 1.2) розглянути характеристики моделей взаємодії влади та медіа, а також порівняти їх.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика моделей взаємодії влади та медіа

Критерій	Інформаційна модель	PR-модель	Інтерактивна модель	Модель відкритого врядування
Характер комунікації	Односторонній (від влади до суспільства)	Односторонній/ умовно двосторонній, з акцентом на імідж	Двосторонній діалог	Багатовимірна взаємодія: влада – медіа – громадяни
Основна мета	Інформування про діяльність влади	Формування позитивного іміджу та довіри	Діалог, зворотний зв'язок, урахування суспільної думки	Прозорість, підзвітність і залучення громадян до прийняття рішень
Роль медіа	Транслятор офіційних повідомлень	Партнер у формуванні іміджу	Майданчик для діалогу й контролю	Посередник і співучасник у виробленні політики
Інструменти	Звіти, пресрелізи, офіційні сайти	Кампанії, пресконференції, соцреклама	Онлайн-трансляції, соцмережі, петиції, інтерв'ю	Відкриті дані, бюджети участі, публічні консультації
Переваги	Простота, офіційність, базова прозорість	Іміджева ефективність, гнучкість	Прозорість, реальний діалог, швидка реакція	Максимальна демократичність, участь громадян, контроль над владою
Недоліки	Відсутність зворотного зв'язку, формальність	Ризик маніпуляцій, домінування іміджу над реальністю	Потреба в ресурсах, ризик інформаційних атак	Високі вимоги до зрілості суспільства та готовності влади до відкритості

У країнах Європейського Союзу акцент робиться на прозорості та відкритості публічного управління. Важливу роль відіграють інституційні гарантії свободи слова, закони про доступ до публічної інформації, а також ініціативи з відкритих даних. Зокрема, у Великій Британії уряд має обов'язкову практику регулярних звітів і публічних консультацій, які широко висвітлюються у медіа. У США поширеною є практика брифінгів для журналістів у Білому домі, що стали невід'ємною частиною державної комунікації. Варто зазначити й окремий напрям зарубіжних досліджень — це медіатизація політики, коли діяльність влади вибудовується з урахуванням логіки медіа: видовищності, оперативності, емоційності. Сучасні європейські та американські науковці (Дж. Томпсон, Ф. Ессер) підкреслюють, що у ХХІ столітті влада змушена комунікувати в умовах постійної уваги громадськості й швидких реакцій, що формує нові стандарти прозорості та підзвітності [24].

В Україні проблематика взаємодії влади та медіа розглядається крізь призму трансформаційного розвитку суспільства і держави. Дослідники наголошують, що після здобуття незалежності комунікаційна політика органів влади довгий час мала переважно односторонній характер і ґрунтувалася на інформаційній моделі. Лише в останні десятиліття відбувся перехід до більш складних форматів, де почали застосовуватися інструменти PR та інтерактивні форми комунікації [19].

Значний поштовх цим процесам дала Революція Гідності, коли суспільство продемонструвало високу роль медіа як інструменту мобілізації та контролю за владою. Військова агресія Росії ще більше загострила потребу в ефективній державній комунікації: було створено єдиний інформаційний простір, запроваджено «Єдиний інформаційний марафон», який став прикладом інтерактивної та кризової комунікації. Водночас Україна активно впроваджує практики відкритого врядування — запровадження системи електронних декларацій, бюджету участі, порталу відкритих даних.

Вітчизняні науковці також звертають увагу на проблеми: недостатній рівень довіри до медіа, загроза олігархічного контролю над інформаційним

простором, низький рівень медіаграмотності населення. Саме тому українські дослідження акцентують на потребі розбудови незалежних суспільних медіа та розвитку партнерських відносин між владою й журналістською спільнотою [25].

Отже, було розглянуто сутність публічного управління та його трансформацію в умовах інформаційного суспільства. Показано, що публічне управління сьогодні виходить за межі традиційного адміністрування та дедалі більше спирається на механізми прозорості, відкритості й комунікації. Цифрова епоха зумовила зміщення акцентів від бюрократичних процедур до інтерактивних форматів взаємодії з громадянами, де ключову роль відіграють інформаційні технології та медіа.

Особлива увага приділена ролі засобів масової інформації як «четвертої влади» та одного з головних чинників формування громадської думки. Визначено механізми цього процесу та окреслено основні моделі взаємодії влади і медіа — від односторонньої інформаційної до інтерактивної та моделі відкритого врядування. Порівняльний аналіз засвідчив, що ефективність публічного управління значною мірою залежить від рівня зрілості інформаційно-комунікаційної політики держави. Здійснений огляд зарубіжних і вітчизняних підходів показав, що у провідних демократіях світу взаємодія влади та медіа ґрунтується на сталих демократичних традиціях і правових гарантіях прозорості, тоді як в Україні ця система перебуває у процесі становлення й потребує подальшого розвитку. Водночас вітчизняний досвід останніх років демонструє прогресивні зрушення у сфері відкритості влади та впровадження сучасних комунікаційних інструментів.

Публічне управління в умовах інформаційного суспільства неможливе без ефективної комунікації з громадянами, активної ролі медіа та забезпечення балансу між інтересами держави й суспільства. Це створює підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів удосконалення комунікаційної політики органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З МЕДІА В УКРАЇНІ

2.1 Законодавче та інституційне забезпечення взаємодії органів влади з медіа

Система правового регулювання інформаційних відносин в Україні має конституційну основу: Основний Закон гарантує свободу слова та доступ до інформації, забороняє цензуру, а також закріплює право громадян звертатися до органів влади з пропозиціями й отримувати відповіді, що створює фундаментальні правові передумови для взаємодії держави й медіа [20]. На базі цих конституційних принципів формується низка спеціальних законів, які деталізують права й обов'язки як суб'єктів публічного управління, так і медіа, а також визначають механізми доступу громадян до публічної інформації.

Першим важливим нормативним актом, що закладає правові основи інформаційної діяльності, є Закон України «Про інформацію». Він дає визначення основних понять інформаційної сфери, установлює загальні принципи обігу інформації (доступність, достовірність, законність), закріплює право громадян на інформацію та гарантії професійної діяльності журналістів, а також покладає на органи влади обов'язок створювати умови для реалізації цього права [38].

Законом «Про доступ до публічної інформації» нормативна регламентація виходить на прикладний рівень: документ конкретизує процедуру отримання інформації від розпорядників (органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічного сектору), установлює строки розгляду інформаційних запитів, визначає коло відомостей з обмеженим доступом і зобов'язує розпорядників регулярно оприлюднювати визначену інформацію на офіційних вебресурсах [37]. Цей закон став ключовим інструментом політики прозорості та підзвітності органів влади.

Важливою новацією останніх років є ухвалення у 2022 р. Закону України «Про медіа», який систематизував та оновив регулювання діяльності медіа в умовах цифрової трансформації. Він поширюється на телебачення, радіо, пресу, онлайн-видання та платформи спільного доступу, установлює вимоги до прозорості структури власності, гарантує редакційну незалежність та визначає інструменти протидії дезінформації й мові ворожнечі [39]. На практичному рівні цей акт надав чіткі рамки для взаємодії держави й медіа, водночас посилюючи захист свобод та формуючи сучасні стандарти прозорості у медіасфері.

Реалізацію нормативних положень забезпечують спеціалізовані інституції. Провідну регуляторну роль відіграє Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення, яка ліцензує діяльність електронних медіа, контролює дотримання стандартів мовлення та реагує на порушення. Важливими є також органи виконавчої влади та їхні комунікаційні підрозділи, що організовують зв'язки з громадськістю та інформування. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини розглядає скарги на порушення права на доступ до інформації, а Суспільне мовлення (НСТУ) виконує роль незалежного джерела інформації та майданчика для суспільного діалогу [33].

Попри розгалужену нормативну базу та інституційний механізм, ключовим залишається питання імплементації норм. Українське законодавство забезпечує базові гарантії свободи слова й механізми доступу до публічної інформації, однак практична реалізація потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, це стосується прозорості структури власності медіа, гарантій редакційної незалежності, протидії концентрації впливу у медіапросторі та підвищення спроможності державних органів швидко реагувати на інформаційні виклики. Міжнародні аналітичні огляди відзначають, що, попри значний прогрес останніх років, зберігаються виклики, пов'язані з воєнним станом, інформаційними загрозами та забезпеченням балансу між національною безпекою і свободою слова [56].

Законодавчо-інституційна база взаємодії органів публічного управління з медіа в Україні достатньо розвинена: вона поєднує фундаментальні норми, спеціальні закони та комплекс профільних інституцій. Ефективність цієї системи визначається не лише наявністю нормативних актів, а й якістю їх імплементації та рівнем незалежності медіа, що становить важливий напрям подальших досліджень і практичного вдосконалення.

Міжнародні організації та європейські інститути формулюють низку принципів і практичних рекомендацій, які мають безпосереднє відношення до того, як органи публічного управління мають взаємодіяти з медіа. Найважливіші з них – це захист свободи вираження (Стаття 10 Європейської конвенції з прав людини), стандарти Ради Європи з медіаплюралізму, прозорості власності та ролі публічного мовлення, а також правові інструменти ЄС, що забезпечують доступ до даних публічного сектору та регулюють аудіовізуальні послуги.

Початковий і фундаментальний стандарт – право на свободу вираження та отримання й поширення інформації, закріплене у статті 10 Європейської конвенції з прав людини. Ця норма забезпечує базову правову гарантію для діяльності медіа як «четвертої влади», захищає журналістів і споживачів інформації від цензури та необґрунтованого втручання держави, одночасно допускаючи законні обмеження за чітко визначених умов (безпека, захист прав інших тощо). Цей стандарт встановлює, що держава зобов'язана створювати умови для вільного потоку інформації і для незалежної роботи медіа [55].

Рада Європи розробила низку доктринальних документів і рекомендацій, що деталізують вимоги до прозорості, плюралізму та незалежності медіа. Серед ключових – Recommendation CM/Rec(2018)1 Комітету міністрів щодо медіаплюралізму і прозорості структури власності медіа, яка містить комплексні положення про необхідність реєстрів власності, доступу до інформації про бенефіціарів, механізмів запобігання надмірної концентрації та заходів щодо підтримки різноманітності контенту. Рада Європи також систематично наголошує на важливості незалежного публічного мовлення

(public service media) і містить відповідні настанови та рекомендації щодо гарантування його незалежності та фінансування. У сукупності ці документи окреслюють стандарти, якими мають керуватися держави при формуванні політики взаємодії органів влади з медіа [58].

Окрема лінія стандартів Ради Європи стосується захисту свободи вираження в умовах криз і протидії дезінформації, де організація підкреслює, що заходи держави з протидії фейкам мають бути пропорційними, прозорими і не повинні підривати базові свободи. Є рекомендації й щодо ролі інтернет-посередників, алгоритмів і відповідальності платформ у контексті інформаційної безпеки й медіа-екосистеми. Це важливо для публічних органів, бо дозволяє поєднати необхідність реагувати на інформаційні загрози із дотриманням правових стандартів [57].

У правовому полі Європейського Союзу ключове значення для практики взаємодії влади та медіа мають директиви, що регулюють доступ до та повторне використання даних публічного сектору (Open Data / PSI) та аудіовізуальні послуги. Так, Directive (EU) 2019/1024 (Open Data Directive) оновила і замінила попередню PSI-рамку: вона встановлює обов'язки держав-членів щодо оприлюднення машино зчитуваних відкритих наборів даних, стимулювання повторного використання публічної інформації і забезпечення прозорості, що прямо впливає на можливості журналістів і медіа отримувати й аналізувати офіційні дані. Це створює нормативну основу для інформаційної підзвітності державних органів і розвитку журналістських розслідувань, заснованих на відкритих даних [54].

Директиви ЄС також регулюють сам контент і доступ до аудіовізуальних сервісів: Аудіовізуальна директива (AVMSD, Directive (EU) 2018/1808) розширює сферу регуляції на нові платформи (зокрема відео-сервіси) і встановлює обов'язки щодо захисту аудиторії, реклами, просування європейського контенту та, важливо, забезпечення прозорості щодо джерел інформації на платформі. Для органів публічного управління це означає, що

їхні комунікаційні активності в аудіовізуальному просторі також підпадають під європейські стандарти прозорості та відповідальності [53].

Узагальнюючи, міжнародні стандарти формують чотири важливі орієнтири для взаємодії влади та медіа:

1. захист свободи слова й незалежності журналістики;
2. вимоги до прозорості структури власності медіа та заходи проти концентрації (рекомендації Ради Європи);
3. забезпечення доступу до даних публічного сектору і сприяння їх повторному використанню для журналістики й контролю;
4. регуляторні вимоги до аудіовізуального середовища та платформ (AVMSD).

Дотримання цих стандартів дає державам інструменти для побудови відкритої, підзвітної й стійкої комунікаційної екосистеми, де медіа можуть виконувати свої суспільні функції.

Нормативне поле, що регулює взаємодію влади й медіа, як ми вже визначили, поєднує три рівні:

- базові конституційні гарантії й національні закони;
- інституційні механізми і процедура імплементації;
- міжнародні стандарти та директиви, які встановлюють орієнтири.

Проблеми можуть виникати на будь-якому з цих рівнів і часто сумуються —наприклад, відсутність чіткої процедури в національному законі та слабка імплементація міжнародних рекомендацій викликають низьку прозорість власності, брак підзвітності й ризики політизації.

Основні проблеми в українському нормативному полі включають:

1. В Україні є сучасні закони (наприклад, Закон «Про медіа» 2022), а також законодавство про доступ до публічної інформації — проте на практиці реалізація вимог нерегулярна або неповна: несвочасні відповіді, формальна публікація даних, технічні недоліки сайтів, що створює ситуацію, коли право на інформацію формально гарантується, але фактичний доступ ускладнений.

Журналісти й аналітики не завжди мають оперативний доступ до первинних даних, що послаблює розслідувальну журналістику та підзвітність влади [42].

2. Законодавство містить вимоги щодо прозорості власності, але реальні механізми виявлення кінцевих бенефіціарів, зв'язків через холдинги чи давню практику «квазі-передачі» активів залишаються слабкими. Моніторинги показують значну концентрацію власності в аудіовізуальному секторі й складність простежити кінцевого контролера. Непрозорість посилює ризики політичного або бізнес-контролю над контентом, ускладнює застосування антимонопольних і етичних заходів.

3. Законні гарантії редакційної незалежності є, але на практиці тиск (економічний, політичний, воєнний контекст) і механізми непрямих впливів (зміни менеджменту, фінансова залежність) створюють ризики для незалежної журналістики. Моніторинги та NGO-звіти фіксують випадки обмежень, загроз і нападів на журналістів. Зниження якості й плюралізму інформації, самоцензура, зростання ролі пропагандистських наративів у зоні бойових дій.

4. Під час воєнного стану та у відповідь на інформаційні загрози держава застосовує обмежувальні заходи (блокування ресурсів, регулювання іноземних джерел тощо). Частина таких заходів може бути необхідною для безпеки, але відсутність чітких процедур, прозорих критеріїв і судового контролю створює ризики надмірного обмеження свободи слова. Свобода в інтернеті та блокування сайтів документуються у щорічних оглядах. Підрив довіри, ризик інструменталізації заходів на користь політичних цілей, ускладнення роботи незалежних медіа.

5. Національні норми часто не встигають за розвитком соцмереж, платформ планування/розповсюдження контенту та алгоритмічним ранжуванням. Поки що немає повноцінного регулювання прозорості алгоритмів, політики модерації контенту платформ і правил політичної реклами в цифровому середовищі. Нерівні умови для традиційних медіа, поширення фейків/маніпуляцій, відсутність механізмів притягнення платформ до відповідальності на національному рівні.

6. Функції контролю й забезпечення доступу розподілені між кількома органами (Нацрада, Уповноважений ВР з прав людини, різні міністерства, спецслужби), часто без чіткої координації та з різним рівнем спроможності. Як наслідок, подекуди дублювання, невизначеність у відповідальності, повільна реакція на кризи [12].

Основні проблеми в міжнародному нормативному регулюванні взаємодії публічного управління та медіа:

1. Рада Європи виробляє сильні стандарти (наприклад, Recommendation CM/Rec(2018)1 щодо медіаплюралізму та прозорості власності). Проблема в тому, що рекомендації мають обов'язковість політичного, а не юридичного характеру: вони орієнтують держави, але не автоматично застосовуються у внутрішньому праві. Тобто ефективність залежить від національної політичної волі й ресурсів. Тому рівень імплементації відрізняється між країнами, без санкцій рекомендації залишаються декларативними.

2. ЄС встановлює правові стандарти (наприклад, Open Data Directive — Directive (EU) 2019/1024 і AVMSD), але між державами-членами та партнерами імплементація відбувається з різною швидкістю і якістю. Звітність Open Data показує неоднорідність у готовності країн і технічній якості відкритих даних.

3. ЄС ухвалив European Media Freedom Act (EMFA) як більш обов'язковий інструмент захисту медіа (вступив у дію 2024–2025). Однак критики та правозахисники попереджають: без рішучих дій держав — EMFA може залишитись декларацією, а держави з проблемами верховенства права можуть уникати імплементації. Отже це потенційно сильний інструмент, але успіх залежатиме від національної імплементації та нагляду.

4. Міжнародні/європейські ініціативи (DSA, AVMSD, EMFA) рухаються в напрямку обмеження шкідливого контенту й прозорості платформ, але питання алгоритмічної прозорості, мікротаргетингу політичної реклами та відповідальності платформ залишаються складними. Глобальний характер

платформ ускладнює правоохоронну і регуляторну кооперацію (юрисдикція, транснаціональні компанії, боти, deepfakes).

5. Міжнародні стандарти (ECHR Article 10 і практика ЄСПЛ) захищають свободу слова, але в умовах національної безпеки держави іноді застосовують надмірні обмеження. Європейські органи закликають до пропорційності, але вирішення конфлікту «безпека / свобода» лишається складним [48].

Основні проблеми та виклики, які необхідно подолати:

1. Швидкість технологічних змін — право не встигає; закони часто пишуться «після того, як трапилось», що дає фору зловмисникам (ботам, deepfakes).

2. Платформи працюють транскордонно; національні заходи поодиночки мають обмежену ефективність.

3. Відсутність технічної експертизи, людських ресурсів для аналізу алгоритмів і даних.

4. Правова невизначеність у компромісних питаннях.

5. Низький рівень медіаграмотності, економічна вразливість медіа — все це посилює вразливість правового поля.

Отже, нормативно-правова база України та міжнародні стандарти створюють достатньо широкий каркас для забезпечення свободи слова й прозорості діяльності органів публічного управління, однак низка проблем знижує ефективність цього механізму. В Україні головними викликами є розрив між нормами та їхньою імплементацією, недостатня прозорість медіавласності, ризики політичного й економічного впливу на редакційну незалежність, нечіткі процедури під час надзвичайних станів, відставання у регулюванні цифрових платформ і слабка міжвідомча координація. На міжнародному рівні ключовими залишаються необов'язковість рекомендацій Ради Європи, нерівномірність імплементації директив ЄС, повільність реагування права на технологічні виклики та відсутність дієвих механізмів контролю за виконанням нових актів (зокрема EMFA). Основний дефіцит полягає не стільки в браку норм, скільки у їхній реальній дії, технічному

супроводі та здатності державних органів адаптувати регулювання до цифрових і безпекових викликів, зберігаючи при цьому баланс між правом на інформацію й суспільною безпекою.

2.2 Практика комунікації органів публічного управління з медіа та оцінка її ефективності на прикладі Міністерства цифрової трансформації України

Сучасні органи публічного управління дедалі активніше використовують комунікаційні інструменти для налагодження постійного діалогу з громадянами та медіаспільнотою. Якісна комунікація дозволяє державним установам не лише інформувати суспільство про свою діяльність, а й залучати громадськість до ухвалення рішень, підвищувати рівень довіри до урядових ініціатив, формувати позитивний імідж державної служби та створювати сприятливе середовище для реалізації реформ. Одним із прикладів сучасного підходу до побудови відкритої комунікаційної стратегії є діяльність Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри), яке від початку своєї роботи позиціонує себе як «державний стартап» та активно запроваджує новітні цифрові інструменти в управлінській практиці.

Основні канали комунікації:

1. Офіційний сайт та публікація офіційних новин / звітів

Міністерство цифрової трансформації (Мінцифра) в Україні демонструє активну та багатоканальну комунікаційну політику. Воно використовує офіційний сайт, соціальні мережі, прес-офіс та публічні події, щоб інформувати громадськість, залучати зацікавлені сторони та забезпечувати зворотний зв'язок. Наскільки можна судити за відкритими джерелами, ця практика має як сильні сторони, так і обмеження. На сайті Міністерства цифрової трансформації регулярно публікуються новини про зміни у законодавстві, результати аналізів, плани розвитку, наприклад: «Як змінюється сервіс у ЦНАПах: результати оцінки якості за перше півріччя 2025 року» – це приклад використання

офіційного веб-ресурсу для інформування громадян про реальні дані та оцінки роботи органів влади [30]. Інший приклад — сайт-відлік «Мінцифра: два роки в Дії», де наведено статистику користувачів різних сервісів («Дія», портал Дія.Бізнес, електронної освіти тощо). Це демонструє прозорість і відкритість даних та результатів роботи [29].

2. Соціальні мережі та ЗМІ

Мінцифра активно поширює інформацію через прес-офіс, але більшість новин також розходиться далі через соцмережі та медійні портали. Наприклад, повідомлення про використання цифрових сервісів чи результатів опитувань часто супроводжуються інтерв'ю, цитатами чиновників і медіа-покриттям. Наприклад, опитування КМІС (за підтримки Мінцифри) показало, що 64 % українців отримують державні послуги онлайн, що було широко висвітлено серед соціальних мереж і через партнерські медіа ресурси [13].

3. Пресслужба та інформаційна підтримка редакцій / журналістів

Мінцифра має власний прес-офіс, який готує пресрелізи, відповідає на запити ЗМІ, пише колонки для медіа. Наприклад, новини на сайті часто марковані як «Прес-офіс Міністерства», що означає безпосередню офіційну комунікацію. Також проведення онлайн-публічних обговорень, наприклад, «Оновлюємо перелік послуг у ЦНАПах: результати публічного обговорення проекту постанови», — це форма, яка поєднує прес-службу та інтерактив із громадськістю через медіа.

4. Публічні заходи, кампанії і інформаційні акції

Мінцифра організовує чи підтримує інформаційні кампанії. Наприклад, кампанія «Мінцифра: два роки в Дії» — публікація результатів, показників, статистики, досягнень. Платформа UNITED24 має медіа-складову, коли через Міністерство цифрової трансформації проводяться глобальні кампанії, відеопослання, інформаційні повідомлення, які охоплюють як національні, так і міжнародні медійні простори [29; 31].

Згідно з однією з новин на сайті Мінцифри, у перше півріччя 2025 року зібрано понад 82 000 відгуків про роботу ЦНАПів по всій країні. Це приклад,

коли Міністерство публікує конкретні дані, які можуть бути використані для аналізу ефективності сервісів. Також опубліковано, що портал «Дія» має мільйони користувачів: наприклад, «Мінцифра: два роки в Дії» свідчить про 6 мільйонів користувачів застосунку «Дія», понад мільйон відвідувань порталу Дія.Бізнес тощо.

Хоча статистика велика, її підхід часто узагальнений; не завжди є деталізація за регіонами, категоріями користувачів або якістю взаємодії. Повідомлення часто носять переважно позитивний характер; критичні оцінки або дискусійний контент зустрічаються рідше, що свідчить про іміджевий ухил. Частина публічних обговорень має формальний характер — наприклад, онлайн-обговорення постанов чи сервісів, але не завжди видно, як відгуки чи зауваження від громадськості впливають на конкретні зміни.

Таблиця 2.2 – Кількісна оцінка ефективності комунікацій Міністерства цифрової трансформації

Показник ефективності комунікації	Значення
Кількість користувачів застосунку «Дія» перевищила 21 мільйон унікальних користувачів (станом на 30 жовтня 2024).	~ 21 млн
Зростання користувачів «Дії» на 20 % з початку повномасштабної війни; наразі близько 18,6 млн користувачів	~ 18,6 млн
Рівень отримання державних електронних послуг онлайн — 64 % громадян України	64 %
Кількість користувачів порталу «Дія» в рамках проєкту «Мінцифра: два роки в дії»: 6 млн користувачів застосунку, 5,5 млн користувачів порталу, 1 млн користувачів порталу Дія.Бізнес та інші дані про охоплення	6 млн, 5,5 млн, 1 млн
Кількість користувачів порталу відкритих даних (data.gov.ua) у 2020 році — понад 1,1 млн користувачів; кількість переглядів сторінок — понад 8,3 млн переглядів	~ 1,1 млн / ~8,3 млн переглядів

Загальна кількість користувачів «Дії» (понад 20–21 млн) свідчить про надзвичайно високий рівень охоплення державного цифрового сервісу, що робить «Дію» одним із ключових каналів комунікації між владою та громадянами. Високий відсоток громадян користується електронними державними послугами онлайн; більшість з них — через «Дію» або портал, що підтверджує, що комунікаційні зусилля Мінцифри знаходять відгук. Дані про портал відкритих даних демонструють, що існує не лише «комунікація про послуги», а й інтерес до аналітики, статистики, даних, що можуть використовуватись громадськістю та медіа.

Міністерство цифрової трансформації України не обмежується лише щоденним інформуванням про новини й нормативні зміни, а активно реалізує масштабні інформаційні кампанії, спрямовані на популяризацію цифрових сервісів і залучення громадян до використання нових інструментів. Серед найбільш помітних ініціатив варто відзначити проекти «Дія.Освіта» та «Дія.Бізнес», орієнтовані на підприємців, студентів та освітян. У межах цих кампаній розроблялися не лише відеоролики чи рекламні повідомлення, а й інтерактивні онлайн-курси, вебінари, подкасти, які просувалися у Facebook, Instagram, YouTube та через партнерські медіа. Іншим яскравим прикладом є «Дія.City» – проект, покликаний створити спеціальний правовий режим для IT-індустрії. Для його популяризації Міністерство організовувало презентації, дискусійні панелі, публікувало роз'яснення у профільних виданнях, що дозволяло залучати IT-бізнес та інвесторів до обговорення нових можливостей.

Варто також виокремити вагомі антикризові кампанії, реалізовані під час війни: запуск електронної послуги з подачі заяви на компенсацію за пошкоджене чи зруйноване житло супроводжувався активним інформуванням громадян через соціальні мережі, короткі відеоінструкції та публічні роз'яснення на брифінгах.

Ефективність таких заходів підтверджують як кількісні, так і якісні індикатори. За даними соціологічного опитування Gradus Research (2023), понад 60 % респондентів позитивно оцінюють діяльність Мінцифри,

відзначаючи її як приклад нового, динамічного стилю державного управління. Окрім цього, у мобільному застосунку та на порталі «Дія» передбачено прості форми для зворотного зв'язку й система оцінювання послуг за п'ятибальною шкалою: середній бал більшості сервісів перевищує 4,6 із 5 можливих, що свідчить про задоволеність користувачів. Важливим індикатором ефективності є і медійна присутність – повідомлення Міністерства регулярно з'являються у провідних виданнях («Економічна правда», «Ліга.Бізнес», «Укрінформ»), а статистика користування «Дією» та іншими сервісами (понад 21 млн унікальних користувачів застосунку) демонструє, що інформаційні кампанії справді сприяють популяризації цифрових рішень.

Разом із тим практика комунікації має низку викликів. Однією з проблем є недостатня прозорість процесу інтеграції пропозицій громадян у подальші управлінські рішення: попри наявність коментарів і пропозицій, не завжди зрозуміло, як саме вони впливають на вдосконалення сервісів або нормативних документів. Іншим ризиком можна назвати певну політизацію окремих меседжів: у періоди активних реформ чи виборчих кампаній акценти в комунікаціях іноді зміщуються з роз'яснення змісту політик на підкреслення ролі конкретних посадових осіб, що може знижувати рівень сприйняття нейтральності інформаційних повідомлень. Додатково спостерігається нерівномірне охоплення цільових груп: попри популярність сервісів серед міських користувачів, громадяни похилого віку чи мешканці сільських регіонів із недостатнім рівнем цифрових навичок залишаються менш залученими, адже частина кампаній не адаптована під їхні потреби.

Таким чином, Міністерство цифрової трансформації демонструє високий рівень комунікаційної зрілості, уміло поєднуючи просвітницькі, іміджеві й практичні аспекти взаємодії з громадськістю та медіа. Водночас подальше підвищення ефективності потребує посилення прозорості щодо використання зворотного зв'язку, збереження нейтрального характеру меседжів та впровадження спеціальних форматів, орієнтованих на менш охоплені категорії громадян.

З огляду на зібрані дані можна виокремити низку обмежень та слабких місць у комунікаційній діяльності Міністерства цифрової трансформації України, які впливають на ефективність його каналів зв'язку з громадськістю та медіа.

Передусім, попри значне охоплення аудиторії завдяки застосунку «Дія» та активній присутності в соцмережах, комунікація Мінцифри залишається недостатньо інклюзивною для груп населення з низьким рівнем цифрової грамотності чи обмеженим доступом до інтернету. Люди похилого віку, мешканці сільських територій та громадяни з особливими потребами не завжди можуть однаково користуватися наявними сервісами. Це створює ризик, що частина населення залишатиметься поза межами інформаційного поля або не зможе повною мірою скористатися державними електронними послугами. Ще однією проблемою є надмірна орієнтація на позитивний інформаційний фон, яка іноді залишає поза увагою критику чи невирішені питання. У повідомленнях часто акцентується увага на досягненнях — кількості користувачів, нових послугах, зростанні довіри, — але рідше йдеться про технічні труднощі, ризики безпеки даних чи проблеми впровадження. Це створює враження однобокого інформування й послаблює довіру в тих громадян, які очікують більшої прозорості та чесного аналізу викликів.

Недостатньо системною залишається й робота зі зворотним зв'язком. Хоча Міністерство організовує онлайн-опитування та часом запрошує громадськість до обговорення стратегічних документів, далеко не завжди зрозуміло, як ці відгуки інтегруються у кінцеві рішення. Відсутність публічних звітів про те, як результати опитувань вплинули на зміни у політиці чи сервісах, зменшує мотивацію громадян брати участь у подальших консультаціях. Крім того, деякі опитування охоплюють вузьке коло тем або поширюються переважно в цифрових каналах, що обмежує участь людей, які не є активними користувачами соцмереж чи онлайн-платформ [11].

Щодо довіри до Мінцифри, то попри високі рейтинги програми «Держава у смартфоні», загальна тенденція зниження довіри до державних інституцій у

країні впливає й на сприйняття цифрових сервісів. Окремі інциденти, пов'язані зі збоєм систем чи сумнівами щодо захисту персональних даних, можуть негативно позначатися на репутації навіть за умови високої якості більшості послуг. Крім того, певна частина громадян схильна сприймати комунікацію Міністерства як політизовану, особливо коли йдеться про масштабні інформаційні кампанії, що активно просувають досягнення влади. Не менш важливим є ризик комунікаційної фрагментації: інформація про ті чи інші ініціативи поширюється через різні майданчики – офіційний сайт, застосунок, соцмережі, пресрелізи, публічні заходи, – проте бракує єдиного зведеного ресурсу, де громадяни могли б швидко знайти повну картину про всі сервіси, зміни та плани Міністерства. Це особливо ускладнює доступ для людей, які не користуються «Дією» або не підписані на соціальні мережі установи [41].

У сукупності ці обмеження вказують на потребу у більш збалансованій та інтегрованій стратегії комунікацій Мінцифри, яка поєднувала б ефективність цифрових каналів із розширенням доступності для маломобільних груп, прозорим реагуванням на зворотний зв'язок, регулярним інформуванням про проблеми та шляхи їхнього вирішення, а також забезпеченням єдиного центру для пошуку інформації. Це допомогло б підвищити довіру, поглибити залучення громадян та забезпечити більш інклюзивне сприйняття цифрових трансформацій, що реалізуються в Україні.

Зроблений аналіз дав змогу системно окреслити законодавче, інституційне й практичне підґрунтя взаємодії органів публічного управління з медіа та оцінити ефективність комунікацій на прикладі Міністерства цифрової трансформації України.

Було показано, що нормативна база України загалом створює сприятливі умови для прозорості діяльності влади та доступу громадян до інформації: Конституція гарантує свободу слова, а закони «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про медіа» закріплюють стандарти відкритості й відповідальності. Водночас існують суттєві прогалини: недостатня конкретизація процедур зворотного зв'язку, нечіткі механізми забезпечення

незалежності медіа від політичного впливу, відсутність системного регулювання комунікацій в умовах цифровізації та гібридних загроз. Міжнародні акти Ради Європи та ЄС підкреслюють необхідність прозорості, участі громадськості та захисту свободи вираження, але їхні принципи ще не повною мірою імplementовані в українське законодавство.

Практика комунікацій Мінцифри свідчить про високий рівень цифрової активності та широку аудиторію завдяки сервісам «Дія», офіційному сайту, соціальним мережам і публічним заходам. Інформаційні кампанії, орієнтовані на впровадження електронних послуг і розвиток цифрової грамотності, значно підвищили обізнаність населення. Проте виявлено низку слабких місць: нерівномірне охоплення громадян, недостатня системність зворотного зв'язку, акцент переважно на позитивних результатах без достатнього висвітлення викликів, а також ризики політизації комунікацій.

Отже, взаємодія публічної влади з медіа в Україні перебуває на етапі активного розвитку, але потребує подальшого вдосконалення. Посилення нормативного регулювання, розширення доступності інформації для всіх категорій населення, більш збалансоване висвітлення як досягнень, так і проблем, а також впровадження механізмів системного зворотного зв'язку сприятимуть підвищенню довіри громадян і зміцненню демократичного врядування в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З МЕДІА

3.1 Використання інноваційних комунікаційних технологій у діяльності органів влади

У сучасних умовах становлення інформаційного суспільства та стрімкого розвитку технологій органи публічної влади дедалі активніше впроваджують інноваційні комунікаційні інструменти, що дозволяють оперативно поширювати інформацію, залучати громадян до процесів прийняття рішень і підвищувати прозорість своєї діяльності. Такі технології формують новий рівень взаємодії держави з суспільством, базований на відкритості, швидкості обміну даними та можливості персоналізованого підходу до різних потреб громадян.

Одним із ключових трендів є використання цифрових платформ та порталів електронних послуг. У багатьох країнах створюються єдині онлайн-ресурси, де громадяни отримують адміністративні послуги, подають запити, ознайомлюються з рішеннями органів влади або беруть участь у громадських обговореннях. В Україні прикладом такої платформи є «Дія» – екосистема державних сервісів, що об'єднує мобільний застосунок, портал і додаткові сервіси, забезпечуючи швидкий доступ до документів та послуг у цифровому форматі. Важливе місце у комунікаційній діяльності органів влади посідають соціальні мережі. Facebook, Instagram, X (Twitter), LinkedIn, TikTok та YouTube використовуються для інформування громадян про актуальні події, запуск реформ, звітування про результати, проведення прямих ефірів, а також для швидкого реагування на запитання чи критику. Завдяки інтерактивному характеру цих платформ комунікація стає двосторонньою: громадяни можуть не лише споживати контент, а й залишати коментарі, брати участь в обговореннях, ставити запитання.

Суттєву роль відіграють месенджери та чат-боти, які дають змогу органам влади надавати консультації та відповіді на найпоширеніші питання в автоматичному режимі. Telegram, Viber, WhatsApp, Signal та інші платформи дають можливість створювати канали або групи для поширення новин, а також чат-ботів, які забезпечують доступ до інформації про послуги, роз'яснення законодавства чи навіть запис на прийом до посадових осіб. У разі кризових ситуацій, наприклад під час воєнних дій чи надзвичайних подій, месенджери стають оперативним каналом доведення важливої інформації до населення. Ще одним перспективним напрямом є інтерактивні сервіси та онлайн-інструменти участі громадян у врядуванні. Це платформи для електронних петицій, голосувань, опитувань, краудсорсингу ідей для розвитку територій чи удосконалення державних політик. Вони дозволяють залучати широку громадськість до прийняття управлінських рішень, що посилює легітимність влади та підвищує рівень довіри до неї. Такі інструменти дають змогу громадянам відчувати свою реальну причетність до процесів, що відбуваються в державі [18; 32].

Впровадження інноваційних комунікаційних технологій змінює підходи до роботи органів влади, робить їх більш гнучкими, прозорими та орієнтованими на потреби суспільства. Використання цифрових платформ, соціальних мереж, месенджерів, чат-ботів та інтерактивних сервісів не лише розширює можливості інформування, а й формує якісно нову культуру діалогу між державою та громадянами.

Одним із найуспішніших прикладів упровадження інноваційних комунікаційних технологій у діяльність органів влади є український проєкт «Дія». Він став ключовим елементом цифрової трансформації державних сервісів та новою формою комунікації між владою й суспільством. «Дія» поєднує портал, мобільний застосунок та низку додаткових онлайн-інструментів, що дозволяють громадянам отримувати широкий спектр послуг — від оформлення паспортів і водійських посвідчень до реєстрації бізнесу або подання податкових декларацій.

Крім суто сервісної складової, «Дія» виконує функцію інформаційної платформи, адже через застосунок надсилаються сповіщення про зміни у законодавстві, нові державні програми, можливість взяти участь у громадських обговореннях чи опитуваннях. Наприклад, у 2022–2023 роках через «Дію» проводилися загальнонаціональні опитування щодо важливих соціальних ініціатив та впровадження реформ. Завдяки цьому комунікація набуває інтерактивного характеру, а громадяни отримують відчуття безпосередньої участі у прийнятті рішень.

Ще одним важливим напрямом використання сучасних технологій є електронні консультації з громадськістю. Вони забезпечують двосторонній зв'язок між органами влади та суспільством, створюючи умови для публічного обговорення проєктів нормативно-правових актів, державних стратегій та програм. Електронні платформи надають можливість громадянам ознайомлюватися з документами, залишати коментарі та пропозиції, а органам влади — отримувати конструктивний зворотний зв'язок та враховувати позицію зацікавлених сторін. В Україні такою платформою є, наприклад, єдиний вебпортал для публічних консультацій, що дозволяє розміщувати проєкти рішень центральних і місцевих органів виконавчої влади, збирати коментарі й відстежувати перебіг розгляду пропозицій. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, а також створює умови для формування культури партнерства між владою та суспільством [50].

Завдяки впровадженню подібних рішень, як «Дія» чи онлайн-консультації, публічне управління отримує змогу поєднати функції надання послуг і розвитку громадської участі. Вони підсилюють взаємну довіру, сприяють підзвітності та дозволяють швидко реагувати на запити суспільства. Такі приклади демонструють, що інноваційні технології можуть бути не лише технічними інструментами, а й важливими чинниками зміни управлінської культури на користь відкритості та партнерської взаємодії.

У сучасних умовах цифрової трансформації публічне управління зазнає якісних змін, пов'язаних із впровадженням новітніх інформаційно-

комунікаційних технологій, штучного інтелекту та мережевих інфраструктур. Ці зміни формують нову парадигму комунікацій між державою та громадянином, у межах якої зростає значення аналітики даних, персоналізації, прозорості та довіри. Нижче пропоную розглянути ще деякі ключові інноваційні напрями, що визначають перспективи розвитку публічних комунікацій.

Штучний інтелект (ШІ) поступово стає інструментом оптимізації комунікаційних процесів у системі публічного управління. Його застосування охоплює як внутрішню адміністративну взаємодію, так і зовнішню комунікацію з громадянами. Завдяки алгоритмам машинного навчання державні органи можуть автоматизувати обробку звернень громадян, здійснювати семантичний аналіз текстових повідомлень і формувати динамічні бази даних громадських запитів. Використання ШІ у публічних чат-ботах або системах електронного консультування дозволяє скоротити час реагування на запити, підвищити якість сервісу та персоналізувати взаємодію.

У країнах ЄС і Північної Америки розробляються AI Governance Systems, що забезпечують автоматичний моніторинг суспільних настроїв, визначення рівня довіри до інституцій і прогнозування реакції населення на політичні рішення. Наприклад, у Канаді впроваджується модель «Policy Compass», заснована на ШІ, для аналізу політичних комунікацій у соціальних мережах. Для України перспективним є створення інтелектуальних систем аналізу громадської думки, які б на основі відкритих даних і соціальних медіа дозволяють формувати зворотний зв'язок у режимі реального часу.

Одним із новітніх підходів у публічних комунікаціях є мікротаргетинг — індивідуалізація інформаційних повідомлень відповідно до соціально-демографічних та поведінкових характеристик конкретних груп громадян. Методи, що раніше використовувалися у комерційному маркетингу, нині адаптуються до потреб публічного управління. Вони дозволяють підвищити ефективність комунікаційних кампаній, спрямованих на роз'яснення державних рішень, підвищення обізнаності громадян і залучення їх до участі у врядуванні.

Використання нейромаркетингових технологій, що базуються на вивченні когнітивних та емоційних реакцій громадян, дає змогу прогнозувати реакцію суспільства на комунікаційні меседжі держави. Такі інструменти вже застосовуються у Єврокомісії для тестування публічних кампаній, зокрема у сфері екологічної політики. У майбутньому українські органи влади можуть використовувати подібні методики для вдосконалення публічних консультацій та підвищення залученості населення до реалізації реформ.

Інноваційні візуальні технології — віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR) — відкривають нові можливості для взаємодії влади з громадськістю. У межах концепції «віртуальної держави» (Virtual State) формуються нові формати участі громадян у процесах управління: 3D-презентації державних проєктів, віртуальні громадські слухання, онлайн-зали для участі в обговореннях політик. Провідні міста світу, як-от Сінгапур і Сеул, уже створюють цифрові двійники (digital twins) урядових будівель і міських просторів для візуалізації управлінських рішень. Подібні практики мають перспективу і в Україні — зокрема, у сфері урбаністичного планування, розвитку «розумних міст» та підготовки населення до кризових ситуацій. Таким чином, VR- та AR-технології сприяють формуванню нової моделі інтерактивного врядування, де комунікація між владою і громадянами набуває візуально-емоційного виміру.

Блокчейн-технології дедалі частіше розглядаються як механізм підвищення прозорості публічного управління. У сфері комунікацій вони можуть використовуватися для аутентифікації електронних звернень, зберігання результатів консультацій із громадськістю та забезпечення достовірності публічних даних. Завдяки децентралізованій природі блокчейну будь-які зміни у записах можна відстежити, що виключає можливість маніпуляцій або підроблення інформації.

В Естонії вже діє система e-Estonia, яка використовує елементи блокчейну для управління державними реєстрами. В Україні блокчейн може стати технологічною основою для публічних реєстрів консультацій,

електронного голосування або моніторингу реалізації державних програм, що зміцнить довіру громадян до державних інституцій.

Сучасні технологічні зміни ставлять на порядок денний питання етики публічної комунікації. Одним із провідних підходів стає концепція «trust by design» – побудова системи комунікації, у якій довіра закладена у саму архітектуру технологічного рішення. Це означає, що цифрові сервіси публічної влади повинні бути прозорими, безпечними, орієнтованими на користувача і такими, що гарантують контроль над персональними даними. Підхід «довіра за замовчуванням» поєднує технологічний і моральний виміри державного управління. Він передбачає створення відкритих алгоритмів прийняття рішень, чітке інформування громадян про принципи обробки даних, а також залучення суспільства до спільного проєктування цифрових сервісів. Застосування цього підходу дозволяє підвищити легітимність управлінських рішень і зміцнити суспільну довіру до державних інституцій [18].

Узагальнюючи наведені тенденції, можна зробити висновок, що майбутнє публічних комунікацій полягає у синтезі технологічних інновацій та етичних принципів врядування. Поєднання штучного інтелекту, блокчейну, віртуальної реальності, мікротаргетингу й етичного дизайну комунікацій формує нову модель «інтелектуального публічного управління» (Smart Public Governance). Її сутність полягає у переході від реактивного до проактивного комунікаційного управління, коли держава не лише відповідає на запити громадян, а й передбачає їхні потреби, формуючи довірчий інформаційний простір.

У цьому контексті ключовими пріоритетами для України є розвиток нормативно-правового регулювання цифрових комунікацій, підготовка фахівців з комунікаційних технологій у публічному секторі, а також інтеграція етичних стандартів у процеси цифрового врядування.

Застосування інноваційних підходів забезпечить не лише технологічну модернізацію державного управління, а й зміцнить демократичні засади публічного діалогу у цифрову добу [6].

Використання інноваційних комунікаційних технологій у діяльності органів публічної влади надає низку суттєвих переваг, які підвищують ефективність управління та зміцнюють взаємодію з громадськістю.

Однією з ключових переваг є висока швидкість поширення інформації та реагування на запити громадян. Завдяки цифровим платформам та мобільним застосункам влада може оперативно інформувати населення про нові рішення, зміни у законодавстві, надзвичайні ситуації чи перебіг реалізації державних програм. Наприклад, сповіщення через «Дію» або офіційні канали в месенджерах дають змогу миттєво донести важливі відомості до мільйонів користувачів, що особливо актуально під час кризових ситуацій.

Не менш вагомою є здатність охоплювати широкі та різноманітні аудиторії. Соціальні мережі, месенджери та інтерактивні сервіси дозволяють державним установам спілкуватися не лише з мешканцями великих міст, а й із громадянами у віддалених регіонах, молоддю та людьми з обмеженими можливостями пересування. Це сприяє зменшенню інформаційної нерівності й залученню більшої кількості учасників до обговорення політики та прийняття рішень. Ще однією важливою перевагою є підвищення прозорості та підзвітності публічної влади. Цифрові інструменти створюють можливість у режимі реального часу відстежувати перебіг державних програм, бачити результати голосувань чи консультацій, знайомитися зі статистикою використання послуг. Користувачі можуть перевіряти, які пропозиції громадськості враховані у фінальних документах, що посилює довіру до органів влади та сприяє формуванню культури відкритого врядування [7].

Таким чином, швидкість комунікації, здатність залучати широкі соціальні групи та забезпечення прозорості процесів роблять інноваційні технології потужним чинником підвищення ефективності публічного управління. Вони не лише полегшують доступ громадян до послуг і рішень, а й сприяють розвитку діалогу між владою та суспільством на засадах взаємної відповідальності й довіри.

3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності взаємодії органів публічного управління з медіа

У зарубіжній практиці накопичено значний досвід підвищення ефективності комунікації між органами публічного управління та медіа, що корисно для вдосконалення української системи.

США є одним із найяскравіших прикладів того, як інноваційні підходи до відкритості та прозорості підвищують ефективність взаємодії органів публічного управління з медіа та суспільством загалом. Основою цієї системи став широкий розвиток концепції open government – відкритого врядування, що передбачає обов’язкову публікацію максимально повної та достовірної інформації про діяльність держави.

Важливим етапом було створення у 2009 році платформи Data.gov, яка стала центральним сховищем публічних наборів даних федеральних органів. Нині там доступні сотні тисяч наборів інформації: від статистики охорони здоров’я й освіти до фінансових витрат державних агенцій та результатів екологічного моніторингу. Для журналістів і дослідників це джерело дає можливість будувати глибокі аналітичні матеріали, порівнювати ефективність програм, викривати неефективне використання коштів чи корупційні ризики. Ще одним прикладом є портал USA.gov, який виконує роль «єдиного вікна» для громадян та ЗМІ. Тут зібрані всі основні сервіси та довідкова інформація щодо діяльності федеральних відомств, а також контакти пресслужб і посилання на офіційні ресурси. Крім того, кожне міністерство та агентство має власні відкриті інформаційні платформи та аналітичні панелі (наприклад, COVID Data Tracker Центрів контролю та профілактики захворювань, або USASpending.gov, який відображає витрати бюджету в режимі реального часу), що значно полегшує доступ медіа до якісних, структурованих даних [45].

США активно використовують і соціальні мережі як канал оперативної комунікації з громадськістю. Більшість відомств мають офіційні акаунти у Twitter (X), Facebook, Instagram, YouTube, де регулярно публікують пресрелізи,

відповідають на запитання, транслюють брифінги та прямі ефіри. Наприклад, під час пандемії COVID-19 Білий дім і Центри контролю захворювань проводили регулярні відеотрансляції з поясненнями для журналістів і населення, а також публікували у Twitter короткі довідки з посиланнями на розширені матеріали.

Не менш важливою є інституційна підтримка прозорості, адже у США діє Закон про свободу інформації (Freedom of Information Act, FOIA), що гарантує громадянам і медіа право запитувати урядові документи, якщо вони не містять державної таємниці чи персональних даних. Завдяки цьому журналісти можуть отримати офіційні документи, необхідні для розслідувань, а органи влади зобов'язані обґрунтовувати відмову у доступі. Американський досвід показує, що поєднання масштабних ініціатив з відкритих даних, спеціалізованих цифрових платформ, активної присутності держави у соцмережах та законодавчих гарантій прозорості створює потужну основу для партнерської взаємодії влади й медіа. Це дозволяє журналістам якісно виконувати свою функцію «четвертої влади», а громадянам – отримувати повну та достовірну інформацію про діяльність держави, що зміцнює підзвітність і довіру до демократичних інституцій [22].

Естонія також вважається одним із найуспішніших прикладів цифрової трансформації державного управління у світі, і її досвід взаємодії влади з медіа став еталоном для багатьох країн. Центральним елементом естонської моделі є концепція e-Government, яка об'єднує широкий набір електронних сервісів, механізмів прозорості та комунікаційних каналів, орієнтованих на партнерство між державою, громадянами та журналістами.

Основою цієї системи є платформа X-Road — безпечна інфраструктура обміну даними між державними установами, приватними компаніями та користувачами. Завдяки X-Road понад 99 % державних послуг у Естонії доступні онлайн: реєстрація підприємств, сплата податків, отримання витягів із реєстрів, електронне голосування на виборах тощо. Для медіа це означає

можливість швидко отримувати перевірену інформацію, уникати надлишкової бюрократії та оперативно відстежувати зміни в державних політиках [51].

Естонська влада активно впроваджує електронну ідентифікацію (e-ID) та цифровий підпис, що дозволяє журналістам і громадянам легально й безпечно підписувати запити, надсилати звернення чи отримувати відповіді без фізичної присутності в органах влади. Така система мінімізує час на комунікацію та забезпечує належний рівень захисту персональних даних. Ще однією важливою складовою є прозора комунікація з громадськістю та ЗМІ. Пресслужби міністерств і державних агентств регулярно організовують онлайн-брифінги, вебінари та пресконференції, де журналісти можуть ставити запитання в режимі реального часу. Вебсайти органів влади містять не лише офіційні документи, а й роз'яснення, аналітичні огляди, інтерактивні панелі зі статистикою, що значно полегшує роботу медіа й забезпечує якісне інформування суспільства.

Особливу увагу Естонія приділяє електронній участі громадян. Платформи на кшталт Rahvaalgatus.ee дають можливість кожному подати пропозицію до парламенту чи органів виконавчої влади, а також підтримати ініціативи інших користувачів. Журналісти можуть спостерігати за динамікою обговорень, аналізувати популярні теми та залучати експертів до дискусій, що робить медіа посередником між громадянами та державою.

Ключовим чинником успіху естонської моделі є комплексність: цифрові рішення інтегровані у всі сфери публічного управління, а законодавча база гарантує відкритість та безпеку даних. Системи кіберзахисту, такі як KSI Blockchain, захищають урядові реєстри від зовнішніх втручань, що підвищує довіру до електронних сервісів як у громадян, так і в медіаспільноті. Досвід Естонії демонструє, що впровадження електронних платформ, відкритих даних, інструментів зворотного зв'язку та інноваційних технологій може не лише спростити надання послуг, а й суттєво підвищити прозорість та ефективність комунікації між владою та медіа. Ця модель доводить, що цифрові інструменти здатні стати основою для побудови справжнього партнерства, заснованого на відкритості, довірі й швидкому реагуванні на суспільні потреби [49].

Польща є показовим прикладом того, як держава, поступово модернізуючи свої інституції, може вибудувати більш прозору та ефективну взаємодію органів публічного управління з медіа й громадськістю. Її досвід особливо цінний для України, адже він демонструє, як поєднання цифрових сервісів, правових механізмів та традиційних комунікацій може зміцнити довіру суспільства до влади.

Одним із ключових елементів польської моделі є створення порталу Rządowy Proces Legislacyjny (Урядовий законодавчий процес). Цей ресурс надає журналістам, експертам і громадянам можливість у режимі онлайн відстежувати всі етапи підготовки нормативно-правових актів: від реєстрації проєкту до прийняття остаточного рішення. На порталі публікуються тексти законопроєктів, пояснювальні записки, результати обговорень та зауваження, подані громадськістю чи медіа. Така прозорість дозволяє ЗМІ якісно інформувати населення, аналізувати пропозиції влади та формувати професійні коментарі ще на стадії розробки документів. Ще один приклад — діяльність Урядового центру законодавства (Rządowe Centrum Legislacji), який координує публікацію проєктів рішень та організовує електронні консультації з громадськістю. Цей механізм дає можливість журналістам не лише отримувати актуальну інформацію, а й брати участь у формуванні публічної дискусії, сприяючи більш зваженому підходу до розробки законодавства. Завдяки цьому медіа стають не просто спостерігачами, а партнерами держави у процесі вдосконалення правового середовища [16].

Польща активно впроваджує інструменти відкритих даних. Платформа Dane.gov.pl акумулює тисячі наборів інформації від міністерств, муніципалітетів і державних агентств — від економічної статистики до екологічних показників. Журналісти можуть використовувати ці дані для підготовки розслідувань, порівняння ефективності державних програм та моніторингу виконання бюджетів. Наявність відкритих даних підвищує рівень підзвітності органів влади та стимулює розвиток «data journalism», що сприяє формуванню більш зрілої медіасфери. Суттєву увагу приділено також прямій

комунікації між владою та ЗМІ. Пресслужби міністерств організовують регулярні брифінги, публічні презентації законопроектів, тематичні конференції для журналістів і громадських експертів. Багато заходів транслюються онлайн, що дозволяє навіть регіональним медіа бути рівноправними учасниками дискусій, не витрачаючи ресурси на поїздки до Варшави [9].

Важливо, що ці практики підтримуються стабільною законодавчою базою, яка гарантує свободу слова, доступ до публічної інформації та чіткі процедури проведення громадських консультацій. У поєднанні з технічними рішеннями це створює цілісну систему, де комунікація між владою та суспільством набуває інституційного характеру, а не обмежується окремими інформаційними кампаніями.

Досвід США, Естонії та Польщі містить низку інструментів, які цілком реально адаптувати в Україні, враховуючи вже наявні цифрові напрацювання (зокрема платформу «Дія») та розвинену медійну сферу. Найбільш перспективними напрямками для запозичення є такі:

1. Розвиток екосистеми відкритих даних (за прикладом США та Польщі). Україна вже має Портал відкритих даних, але його наповнення й стандартизація потребують удосконалення. Варто запровадити:

- більш жорсткі вимоги до регулярності оновлення наборів даних усіма органами влади;
- єдині технічні стандарти форматів і метаданих (аналогічно до американського Data.gov);
- аналітичні сервіси поверх відкритих даних (інтерактивні панелі, дашборди, API для журналістів і дослідників).

2. Удосконалення електронних консультацій з громадськістю (досвід Польщі). На базі чинної системи «Дія» можна створити єдиний портал для обговорення законопроектів, де:

- усі документи розміщуються в структурованому вигляді з пояснювальними матеріалами;

- користувачі можуть коментувати та голосувати за альтернативи;
- ЗМІ отримують автоматичні сповіщення про нові обговорення, що сприятиме ширшому висвітленню процесу.

3. Для українських умов корисно об'єднати інформацію про хід розробки та ухвалення нормативних актів у відкриту базу: від реєстрації ініціативи до підсумкових голосувань, включно з результатами консультацій. Це дозволить журналістам і громадським організаціям системно відстежувати політичні рішення.

4. Масштабування інтерактивних цифрових сервісів (естонський підхід). На основі «Дії» можна впроваджувати нові послуги:

- інтерактивні карти бюджетних видатків;
- чат-боти для консультацій у різних сферах (соцзахист, освіта, медицина);
- «персональні кабінети» громадян для відстеження власних запитів і звернень.

5. Необхідно розширювати інституційну спроможність пресслужб органів влади:

- проводити регулярні онлайн-брифінги для регіональних ЗМІ;
- публікувати календар подій і тем для коментарів;
- запровадити відкритий реєстр пресконтактів, як це роблять польські міністерства.

6. Україна може адаптувати положення про обов'язковість публічних консультацій, чіткі строки відповіді на запити та відповідальність за несвоєчасне оприлюднення даних — на зразок норм, які діють у Польщі та Естонії [15].

Реалізація цих кроків не потребує кардинальної перебудови системи публічного управління, адже в Україні вже сформовані цифрові інструменти та нормативна база для розвитку електронної демократії. Головними викликами залишаються: належне фінансування, підготовка кадрів, політична воля до відкритості й координація між різними рівнями влади. За умови поступової

імплементації та партнерства з громадянським суспільством адаптація зазначених практик здатна підвищити прозорість, зміцнити довіру громадян до органів влади й створити більш стійкий інформаційний простір.

Підвищення ефективності взаємодії органів публічного управління з медіа в Україні потребує системного підходу, який враховує кращі міжнародні практики та сучасні виклики. Насамперед варто зосередитися на навчанні державних службовців медіакомунікації. Доцільно створити постійно діючі курси й тренінги, присвячені роботі з журналістами, кризовому реагуванню, презентаційним навичкам та стратегічним комунікаціям. У програми підвищення кваліфікації варто включити модулі з медіаграмотності, цифрового етикету та управління інформаційними ризиками. Ефективним інструментом для вдосконалення компетентностей може стати Twinning – партнерство з органами влади країн ЄС, що дозволяє переймати досвід у сфері прозорості та комунікацій.

Twinning – це спеціальний інструмент інституційного співробітництва між державними органами країн Європейського Союзу та державами-партнерами, який спрямований на запозичення кращих практик управління та вдосконалення роботи органів влади. Цей механізм було започатковано ЄС ще наприкінці 1990-х років, аби допомогти країнам, що прагнули інтегруватися до європейського простору, привести свою адміністративну систему у відповідність до стандартів ЄС. Його суть полягає у створенні довгострокового партнерства між конкретними установами держави-партнера та відповідними органами влади однієї чи кількох держав-членів ЄС. У рамках такого партнерства відбувається спільне планування та реалізація проєктів, орієнтованих на передачу досвіду, розроблення стратегій, запровадження нових процедур і навчання персоналу.

Для України твінінг став важливим ресурсом підтримки реформ у різних сферах – від митної та податкової політики до електронного урядування. У контексті взаємодії органів публічного управління з медіа та громадськістю цей інструмент можна використовувати для:

- організації спільних навчальних програм із представниками органів влади держав ЄС (наприклад, з комунікаційних стратегій, кризових комунікацій, боротьби з дезінформацією);
- створення пілотних проєктів, у межах яких фахівці з ЄС супроводжують українські органи влади під час впровадження нових цифрових платформ чи інтерактивних сервісів для громадян;
- обміну досвідом із питань забезпечення доступу до публічної інформації, комунікації під час криз, формування довіри до влади через медіа [23].

Особливістю твінінгу є те, що він передбачає не лише формальні консультації, а й роботу «на місцях»: експерти з країн ЄС протягом кількох місяців або навіть років співпрацюють із національними органами, допомагаючи впроваджувати нові стандарти та налагоджувати сталу практику їх застосування. Завдяки цьому забезпечується глибока передача знань та адаптація інструментів до місцевих умов, що робить твінінг особливо корисним для підвищення рівня медіакомунікації та прозорості українських органів влади.

Важливим завданням є підвищення прозорості діяльності державних установ. Для цього слід регулярно публікувати на офіційних сайтах та у соціальних мережах звіти про виконання програм, плани роботи й календарі подій, а також розширювати доступ до даних через відкриті набори, інтерактивні панелі. Варто законодавчо закріпити вимоги до строків та формату оприлюднення інформації, що сприятиме більшій підзвітності влади перед громадянами.

Особливу увагу слід приділити розвитку кризових комунікацій. Необхідно створити стандарти реагування на інформаційні кризи, що передбачають визначення єдиних речників, часових рамок для коментарів і алгоритми спростування дезінформації. Доцільно запровадити навчальні симуляції для пресслужб і керівників, аби відпрацювати дії під час надзвичайних ситуацій. У кризових умовах важливим є використання цифрових

інструментів, таких як чат-боти, push-сповіщення, для швидкого донесення важливої інформації до населення.

Ще одним напрямом є активніше застосування цифрових інструментів та інновацій. Варто розширювати функціонал платформи «Дія», доповнюючи її інтерактивними консультаціями, онлайн-голосуваннями та короткими опитуваннями громадян щодо державних політик. Доцільно впроваджувати сучасні аналітичні панелі для відстеження охоплення повідомлень та суспільних настроїв у соціальних мережах, а також інтегрувати можливості штучного інтелекту для автоматизації обробки запитів і персоналізації інформаційних повідомлень. Не менш важливим є інституційний розвиток комунікаційних підрозділів органів влади. Пресслужби потребують посилення кадрового потенціалу, залучення фахівців із PR, журналістики, SMM та аналітики. Водночас слід удосконалювати внутрішню координацію між комунікаційними структурами й забезпечувати їхню автономність від політичного впливу. Партнерство з громадськими організаціями та медіа у реалізації спільних проєктів, спрямованих на прозорість та залучення громадян, також сприятиме формуванню сучасної та відкритої комунікаційної політики [14].

Застосування зазначених рекомендацій дозволить органам публічного управління створити стійку, прозору й ефективну систему взаємодії з медіа та суспільством, підвищити довіру громадян, зменшити ризики інформаційних криз і сприяти ширшій участі громадськості у процесі прийняття рішень.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що впровадження інноваційних комунікаційних технологій та запозичення кращих зарубіжних практик є ключовими чинниками модернізації взаємодії органів публічного управління з медіа та суспільством. Аналіз сучасних цифрових рішень показав, що застосування таких платформ як «Дія», електронних консультацій, чат-ботів та інтерактивних сервісів суттєво підвищує швидкість поширення інформації, розширює охоплення аудиторій і створює умови для більшої прозорості діяльності влади.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз сутності, структури та значення взаємодії органів публічного управління з медіа в умовах розвитку інформаційного суспільства та демократизації державного управління. Публічне управління розглянуто як відкриту соціальну систему, у якій комунікація виступає не другорядним інструментом, а ключовим механізмом реалізації владних повноважень. Доведено, що в сучасних умовах ефективність діяльності органів влади безпосередньо залежить від здатності налагоджувати постійний, прозорий і двосторонній інформаційний обмін із громадськістю, засобами масової інформації та громадськими об'єднаннями. Комунікація перестає бути лише технічним каналом передавання відомостей – вона перетворюється на стратегічний ресурс державного управління, що забезпечує суспільну легітимність рішень і підвищує рівень довіри до інституцій.

У процесі дослідження розкрито еволюцію поняття «публічне управління», простежено трансформацію його ролі у цифрову епоху, коли інформаційна взаємодія стала основою ефективного врядування. Виявлено, що перехід від адміністративно-командної моделі до системи відкритого управління супроводжується глибокими змінами у структурі комунікаційних процесів. На зміну односторонній передачі інформації приходить інтерактивна модель діалогу, заснована на партнерстві між державою та громадянином. У цьому контексті особливого значення набувають поняття «цифрова інклюзія», «електронна участь» і «цифрова довіра», які визначають якість демократичного процесу. Сформульовано висновок, що саме розвиток ефективної комунікаційної політики є передумовою перетворення державного управління на відкриту, підзвітну й сервісно орієнтовану систему.

Особливу увагу в роботі приділено аналізу ролі засобів масової інформації як так званої «четвертої влади», що виконує не лише функцію інформування, а й функцію контролю, соціального моніторингу та формування

громадської думки. Визначено, що медіа є критично важливим елементом зворотного зв'язку між владою і суспільством, оскільки саме через них відбувається інтерпретація дій урядових інституцій, їхня оцінка та суспільна легітимація. Доведено, що рівень демократизації суспільства прямо корелює з відкритістю медіа та наявністю незалежних інформаційних платформ. У дослідженні систематизовано основні моделі взаємодії влади та медіа – інформаційну, PR-модель, інтерактивну та модель відкритого врядування – і проаналізовано їхню застосовність в українських реаліях. Показано, що перехід до відкритої моделі потребує не лише технологічних змін, а й переосмислення ролі держави як комунікатора, який зобов'язаний пояснювати свої рішення, а не лише їх ухвалювати.

Дослідження чинної нормативно-правової бази дозволило з'ясувати, що в Україні створено базові інституційні передумови для формування прозорих комунікацій між владою та суспільством. Конституція України, закони «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про медіа» закріплюють ключові принципи відкритості, підзвітності та свободи слова. Разом з тим виявлено низку проблем: наявність прогалин у регулюванні взаємодії під час кризових або надзвичайних ситуацій, відсутність єдиних стандартів кризових комунікацій, недостатній рівень підготовки комунікаційних підрозділів державних органів, обмеженість фінансових і кадрових ресурсів. Також фіксується слабка інтеграція українського законодавства до європейських директив щодо прозорості інформаційної політики. Аналіз документів Ради Європи та Європейської комісії підтвердив високі стандарти відкритості, які необхідно адаптувати у вітчизняне правове поле, зокрема щодо електронного врядування та етичних принципів комунікації влади.

На прикладі діяльності Міністерства цифрової трансформації України досліджено сучасну практику використання цифрових інструментів у комунікації державних органів із медіа та суспільством. У межах аналізу розглянуто такі канали, як офіційні вебсайти, соціальні мережі, пресслужби, інформаційні кампанії та публічні заходи. Оцінка їх ефективності за критеріями

охоплення аудиторії, якості контенту, інтерактивності й рівня довіри показала, що Мінцифра демонструє позитивну динаміку цифрової відкритості. Зокрема, проєкт «Дія» став символом діджиталізації державних послуг та нової культури спілкування держави з громадянами. Однак виявлено і певні обмеження: нерівномірність охоплення аудиторій (особливо вразливих груп), недостатня інтерактивність деяких платформ, складнощі із забезпеченням постійного зворотного зв'язку, а також ризики політизації офіційних комунікацій.

Проведене дослідження також дозволило обґрунтувати переваги впровадження інноваційних технологій у систему публічного управління. До таких переваг віднесено швидкість обміну інформацією, можливість адресного впливу на аудиторії, розширення участі громадян у процесі прийняття рішень та підвищення прозорості управлінських процесів. Аналіз досвіду країн ЄС, Естонії, США та Польщі довів, що ефективність комунікацій у публічному секторі залежить від цілісної стратегії урядових комунікацій, розвитку відкритих даних і культури довіри. Встановлено, що саме системне поєднання цифрових технологій, професійної підготовки кадрів і нормативного забезпечення створює підґрунтя для формування зрілої інформаційно-комунікаційної політики держави.

У ході роботи окрему увагу приділено інноваційним напрямам розвитку публічних комунікацій: застосуванню штучного інтелекту, блокчейну, технологій віртуальної реальності, мікротаргетингу, нейромаркетингу, а також концепції «довіри за замовчуванням» (trust by design). Зазначено, що інтеграція цих технологій сприятиме переходу до моделі інтелектуального врядування (Smart Governance), заснованої на персоналізації комунікацій, передбачуваності дій влади та етичному використанні цифрових інструментів. Такий підхід дозволить підвищити рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень і водночас забезпечить баланс між інноваціями та етичними стандартами публічної комунікації.

Загалом сучасний стан взаємодії органів влади з медіа в Україні характеризується позитивними зрушеннями у напрямі цифровізації та розвитку

відкритого врядування. Проте залишається потреба у формуванні цілісної стратегії комунікаційної політики держави, що охоплювала б питання етики, кризових комунікацій, протидії дезінформації, комунікаційної безпеки та професійної підготовки фахівців. Необхідним є посилення координації між різними рівнями влади, забезпечення єдиних стандартів візуальної, мовної та інформаційної політики, а також створення механізмів постійного зворотного зв'язку між громадянами і державою. Важливим викликом залишаються питання довіри та репутації органів влади, які формуються через стабільність, прозорість і передбачуваність їхніх дій у медійному просторі.

Пропозиції щодо вдосконалення комунікацій у публічному управлінні України:

1. Розробити єдину державну стратегію комунікаційної політики, яка б визначала стандарти прозорості, кризових комунікацій, етичні принципи взаємодії з медіа та суспільством.
2. Запровадити системну підготовку та сертифікацію державних службовців у сфері стратегічних комунікацій, з урахуванням міжнародних практик і новітніх технологій.
3. Інституціоналізувати аналітичні центри (Communication Intelligence Units) для моніторингу громадської думки, аналізу ризиків дезінформації та прогнозування соціальних реакцій.
5. Створити нормативну базу для застосування інноваційних технологій у сфері публічних комунікацій з урахуванням принципів безпеки й етики.
6. Забезпечити розвиток регіональних центрів відкритих комунікацій, які б сприяли включенню місцевих громад у процеси публічного управління.
7. Посилити співпрацю з незалежними медіа та громадянським суспільством через системні програми грантів, консультацій і відкритих форумів.
8. Удосконалити механізми боротьби з дезінформацією, розвивати державні й громадські платформи фактчекінгу та підвищення медіаграмотності.

9. Впровадити етичні стандарти цифрової комунікації, орієнтовані на принцип «довіри за замовчуванням» і захист персональних даних громадян.

10. Сприяти міжнародній інтеграції України у сфері відкритого врядування, адаптуючи рекомендації OECD, Ради Європи та Європейської комісії.

Реалізація цих пропозицій сприятиме формуванню професійного, технологічно оснащеного й етично відповідального комунікаційного середовища у публічному секторі України. У довгостроковій перспективі це дозволить підвищити довіру громадян до державних інституцій, зміцнити демократичні засади управління та забезпечити ефективну взаємодію між державою, медіа й суспільством у цифрову епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 8. С. 35–41.
2. Андрєєва О. Становлення концепції електронного урядування в інформаційному суспільстві та публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 4. С. 5–10.
3. Афанасьєва М. В. Розвиток механізмів відкритого урядування в Україні. Монографія. Одеса. 2023. № 129. С. 37-39.
4. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 338(1). С. 469–473.
5. Баркалов А. К. Розвиток систем формування іміджу організації: монографія. Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2025. 128 с.
6. Біла Е. А. Моделювання системи публічного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства / *Державне управління: теорія та практика*. 2025. № 1. С. 45–58.
7. Блащук К. І. Впровадження сучасних інноваційних технологій публічного управління в діяльність органів державної влади / *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: <https://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1459> (дата звернення: 11.09.2025).
8. Богатирець В. Вплив ЗМІ на демократичні трансформації та процес формування громадської думки. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2014. Вип. 27–28. С. 12–16.
9. Бондар В. Т. Механізми державного управління Республіки Польща з протидії дезінформації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10. С.18-24.
10. Борисенко О. П., Чернокалова К. О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції / *Публічне управління та митне*

адміністрування. 2020. № 2. С. 12-24. URL: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/12.pdf> (дата звернення: 11.09.2025)

11. Гончарук Г. П., Чальцева О. М. Електронне урядування у сфері надання адміністративних послуг. *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень*. 2021. С. 165–168.

12. Джолос О. В. Актуальні проблеми у традиційних та новітніх медіа // Актуальні проблеми медіапростору : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 2020 р.). Київ : КНУКіМ, 2020. С. 37.

13. Дослідження показало, скільки українців отримують держпослуги онлайн. *Delo.ua*. URL: https://delo.ua/business/doslidzennya-pokazalo-skilki-ukrayinciv-otrimuyut-derzposlugi-onlain-428571/?utm_source (дата звернення: 11.09.2025).

14. Дуліна О. Система внутрішнього контролю в публічному управлінні: досвід країн Східного партнерства. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 4. С. 42–46.

15. Заяць О. Роль соціальних мереж у публічному управлінні та адмініструванні: канали взаємодії та їх ефективність. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3 (28). С. 169–178.

16. Зеленько Г. Навздогінна модернізація: досвід Польщі та України. Київ: Критика, 2003. 215 с.

17. Зеліч В. В., Сойма С. Ю., Криса В. В. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства: монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 152 с.

18. Кириченко Г. В. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30. № 69. С. 46–53.

19. Коврига О. С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України. *Вчені записки Таврійського*

національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т. 2. № 31 (70).

20. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

21. Кузьменко Р. Г. Кризові PR-комунікації як складова державної інформаційної політики України в умовах війни : монографія. Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2025. – 136 с.

22. Кузьменкова К. Досвід Сполучених Штатів Америки щодо протидії дезінформації та можливості його використання в Україні. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. Сер. Соціальні та поведінкові науки. Сер. Управління та адміністрування*. 2024. Т. 27, № 56. С. 105–125.

23. Кульчицька А. Є. Впровадження інструменту інституційної розбудови Twinning в Україні : монографія. Київ : НАДУ при Президентові України, 2023. – 184 с.

24. Левченко С. О. Закордонний досвід впровадження нових моделей публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2. С. 196–204.

25. Лісниченко Л. В. ДНДІ МВС України. Вітчизняний та зарубіжний досвід упровадження стратегічних комунікацій у систему державного управління. *Правоохорона*. 2021. № 4 (54). С. 68.

26. Ловчієва В. В. Механізм взаємодії органів публічного управління та ЗМІ : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 "Публічне управління та адміністрування" / ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. 11 с.

27. Лопатченко І. С. Розвиток медіа-комунікативного механізму в контексті цифровізації публічного управління : дисертація ... доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування (Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування) / Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків, 2025. 261 с.

28. Мельниченко Б. Б. Функції публічного управління: поняття та види. *Право і суспільство*. 2019. № 5. Ч. 2. URL: <https://elar.navs.edu.ua/handle/123456789/30129> (дата звернення: 11.09.2025).
29. Міністерство цифрової трансформації України. Два роки цифрової трансформації. URL: https://2years.thedigital.gov.ua/?utm_source (дата звернення: 11.09.2025).
30. Міністерство цифрової трансформації України. Новини. URL: https://thedigital.gov.ua/news?utm_source (дата звернення: 11.09.2025).
31. Міністерство цифрової трансформації України. Три роки незламності, боротьби та єдності: як Мінцифра працює в умовах повномасштабної війни. URL: https://thedigital.gov.ua/news/tri-roki-nezlamnosti-borotbi-ta-ednosti-yak-mintsifra-pratsyue-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viyni?utm_source (дата звернення: 11.09.2025).
32. Наумик А. С., Червякова К. Д., Сидоренко Н. С. Комунікація суспільства та органів державної влади. *Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук: матеріали II міжнар. наук. конф.* Дніпро, 2023. С. 79–80.
33. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення: офіц. сайт. URL: <https://www.nrada.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2025).
34. Неділько, А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізми публічного управління» / *Державне управління: теорія та практика*. 2018. № 2. С. 45–56.
35. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*. 2024. Т. 4, № 4.
36. Омельченко О. В. Реалізація взаємодії органів державної влади із засобами масової інформації: зарубіжний досвід. 2019.
37. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314.

38. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650.
39. Про медіа: Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. *Голос України*. 2022. № 243.
40. Рудик М. Вплив соціальних медіа на формування громадської думки. *Вісник Львівського університету*. 2020. Вип. 48. С. 196–206.
41. Рябець К. Значення вебпорталу «Дія. цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1 (15). С. 243–258.
42. Савенко О. Закон України «Про медіа»: історія ухвалення, позитиви, недоліки, перестороги. *Український інформаційний простір*. 2023. № 2 (12). С. 55–70.
43. Сагер, Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством: монографія. Харків : ХНЕУ, 2011. 144 с.
44. Салахов, А. А. Концепція системи комунікацій в менеджменті організації та шляхи її удосконалення: монографія. Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2025. 132 с.
45. Серьогіна, Т. М. Використання соціальних мереж в публічному управлінні: світовий досвід та українська практика: монографія. Київ : КНЕУ, 2024. 128 с.
46. Стариковська О. Закономірний характер формування громадської думки. *Схід*. 2017. № 3. С. 93–98.
47. Стороженко Л. Нетократизація публічного управління: тренди інформаційного суспільства. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. № 1. С. 100–110.
48. Улянченко Ю. Роль медіа у формуванні державності в Україні та США. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2024. Т. 1, № 27. С. 125–132.

49. Шегида, Л. Г. Європейський досвід взаємодії органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства через комунікацію // Європейські студії: управління та політика. 2023. № 2. С. 101–114.

50. Шумська, Г. М. Забезпечення дієвого публічного управління в Україні на основі розроблення й упровадження органами публічної влади інноваційних інструментів та технологій: монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 128 с.

51. Янишин Р. І. Сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні. Національний університет «Львівська політехніка», Україна 26 квітня 2024 р. С. 40–43.

52. Bugaychuk K. L. Public Administration: Theoretical Foundations and Approaches to Definition.. *Law and Safety*. 2017. Т. 66, № 3. С. 38–44.

53. Directive (EU) 2018/1808 amending the Audiovisual Media Services Directive. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018L1808> (дата звернення: 11.09.2025).

54. Directive (EU) 2019/1024 on open data and the re-use of public sector information (Open Data Directive). EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1024> (дата звернення: 11.09.2025).

55. European Convention on Human Rights. Article 10. Council of Europe. URL: <https://www.echr.coe.int> (дата звернення: 11.09.2025).

56. Media Freedom in Ukraine: Annual Report 2023 / IMI Institute of Mass Information. Kyiv, 2024. 45 с.

57. Recommendation CM/Rec(2007)2 on media pluralism and diversity of media content. Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/16805d6b3b> (дата звернення: 11.09.2025).

58. Recommendation CM/Rec(2018)1 of the Committee of Ministers to member States on media pluralism and transparency of media ownership. Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/1680790e14> (дата звернення: 11.09.2025).