Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз управління цифровими комунікаціями організації та визначення його ролі в управлінських процесах»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 21-2
спеціальності 073 «Менеджмент»
Міщенко Поліна Олександрівна

Керівник Кахович Ю. О., к.е.н,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Міщенко П. О. Аналіз управління цифровими комунікаціями організації та визначення його ролі в управлінських процесах.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз управління цифровими комунікаціями організації та визначення його ролі в управлінських процесах.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження: з’ясувати поняття та сутність цифрових комунікацій в організації; визначити роль цифрових комунікацій у сучасних управлінських процесах; дослідити організаційну структуру та управлінські особливості функціонування організації; проаналізувати стан та особливості впровадження цифрових каналів комунікацій; оцінити ефективність цифрових комунікацій в контексті управлінських процесів; визначити проблеми, виклики та напрями удосконалення цифрових комунікацій в діяльності організації.

Об’єктом дослідження постають цифрові комунікації в організаційній діяльності. Предметом дослідження є управління цифровими комунікаціями та їхня роль в управлінських процесах.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та переліку бібліографічних посилань. Текст роботи викладено на 45 сторінках, на яких міститься 13 рисунків та 6 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 23 джерела.

Ключові слова: цифрові комунікації, управління комунікаціями, комунікаційна стратегія, цифровізація, цифрова трансформація.

ANNOTATION

Mishchenko P. O. Analysis of the organisation's digital communications management and determination of its role in management processes.

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the bachelor's thesis is to analyse the digital communications management of an organisation and determine its role in management processes.

Achieving this goal involves the following research tasks: to clarify the concept and essence of digital communications in the organisation; to determine the role of digital communications in modern management processes; to study the organisational structure and management features of the organisation; to analyse the state and features of the introduction of digital communication channels; to assess the effectiveness of digital communications in the context of management processes; to identify problems, challenges and areas for improving digital communications in the activities of the organisation.

The object of research is digital communications in organisational activities. The subject of the study is the management of digital communications and their role in management processes.

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions and a list of bibliographic references. The text of the paper is set out on 45 pages, which contains 13 figures and 6 tables. The list of bibliographic references includes 23 sources.

Keywords: digital communications, communication management, communication strategy, digitalisation, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ РОЛІ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ.....5
1.1. Поняття та сутність цифрових комунікацій в організації.....5
1.2. Роль цифрових комунікацій в управлінських процесах.....11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПЕТРОПАВЛІВСЬКОГО СЕКТОРУ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПЛАТНИКІВ СИНЕЛЬНИКІВСЬКОЇ ДПІ ГУ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....18
2.1. Організаційна структура та управлінські особливості функціонування Петропавлівського сектору обслуговування платників Синельниківської ДПІ ГУ ДПС у Дніпропетровській області.....18
2.2. Стан та особливості впровадження цифрових каналів комунікацій в організації.....22
2.3. Оцінка ефективності цифрових комунікацій в контексті управлінських процесів сектору.....30
2.4. Проблеми, виклики та напрями удосконалення цифрових комунікацій у діяльності Петропавлівського сектору обслуговування платників Синельниківської ДПІ ГУ ДПС у Дніпропетровській області.....36
ВИСНОВКИ.....42
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....46

ВСТУП

Стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво вплинув на комунікаційні процеси в сучасних організаціях. Ефективне управління цифровими комунікаціями сьогодні є одним із ключових чинників стабільного функціонування організацій. Унаслідок цифровізації змінилася форма взаємодії між співробітниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами. Щоденне використання месенджерів, електронної пошти, корпоративних платформ, відеозв'язку та хмарних сервісів стало звичною частиною управлінської діяльності. Це, у свою чергу, потребує нових підходів до організації, координації та контролю інформаційних потоків. Відсутність належного управління цифровими каналами може призвести до викривлення інформації, зниження продуктивності та помилок у прийнятті рішень. Тому аналіз цифрових комунікацій в управлінні є надзвичайно важливим, адже сприяє удосконаленню управлінських процесів і підвищенню ефективності функціонування організацій в умовах цифрової трансформації.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз управління цифровими комунікаціями організації та визначення його ролі в управлінських процесах.

Реалізація мети дослідження передбачає розв'язання наступних завдань:

- з'ясувати поняття та сутність цифрових комунікацій в організації;
- визначити роль цифрових комунікацій в управлінських процесах;
- дослідити організаційну структуру та управлінські особливості функціонування організації;
- проаналізувати стан та особливості впровадження цифрових каналів комунікацій;

- оцінити ефективність цифрових комунікацій в контексті управлінських процесів;
- визначити проблеми, виклики та напрями удосконалення цифрових комунікацій в діяльності організації.

Об’єктом дослідження постають цифрові комунікації в організаційній діяльності.

Предметом дослідження є управління цифровими комунікаціями та їхня роль в управлінських процесах.

Методологічною основою дослідження стали наукові публікації у сфері цифровізації, управління цифровими комунікаціями та цифровою трансформацією, аналітичні матеріали щодо цифрових трендів у сфері оподаткування, офіційні дані з сайту Державної податкової служби України, а також інформація, зібрана під час проходження переддипломної практики та отримана з мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ РОЛІ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ

1.1. Поняття та сутність цифрових комунікацій в організації

Існують різні підходи до розуміння поняття цифрових комунікацій. Це насамперед пов’язано з різносторонністю цього явища та швидкою трансформацією засобів обміну інформацією в сучасному суспільстві. Одні науковці розглядають цифрові комунікації як сукупність технічних засобів та платформ, які забезпечують передачу цифрових технологій. В цьому підході увага акцентується на роль електронної пошти, месенджерів, відеозв'язку, хмарних серверів в підтримці поточних комунікаційних процесів в організаціях. Інші ж науковці трактують поняття цифрових комунікацій як інструмент управління, координації та формування організаційного середовища. Такий підхід звертає увагу не лише на технічні аспекти, а й на стратегічне значення цифрових каналів як засобів впливу на корпоративну культуру, взаємодію між працівниками, прийняття ефективних управлінських рішень та досягнення цілей.

Отже, узагальнюючи ключові аспекти, цифрові комунікації – це організований обмін інформацією між учасниками організації або зовнішніми сторонами, що здійснюється за допомогою цифрових технологій і платформ, які забезпечують швидкість та надійність передачі даних для підтримки управлінських процесів.

Цифрові комунікації можна класифікувати за декількома критеріями:

1. За напрямом комунікації – розрізняють внутрішні (здійснюються всередині організації) та зовнішні (відбуваються між організацією та зовнішніми стейкхолдерами).

2. За способом обміну інформацією – синхронні (одночасна участь усіх сторін) та асинхронні (обмін повідомлень із затримкою в часі).

3. За рівнем формалізації – формальні та неформальні.

Цифрові комунікації є багатокомпонентним явищем, у структурі якого умовно можна виокремити чотири ключові складові: технічну, інформаційну, організаційну та людську. Їхнє співвідношення та взаємодія визначають загальну ефективність комунікаційної системи в організації. Ці складові відображено на рис. 1.1.

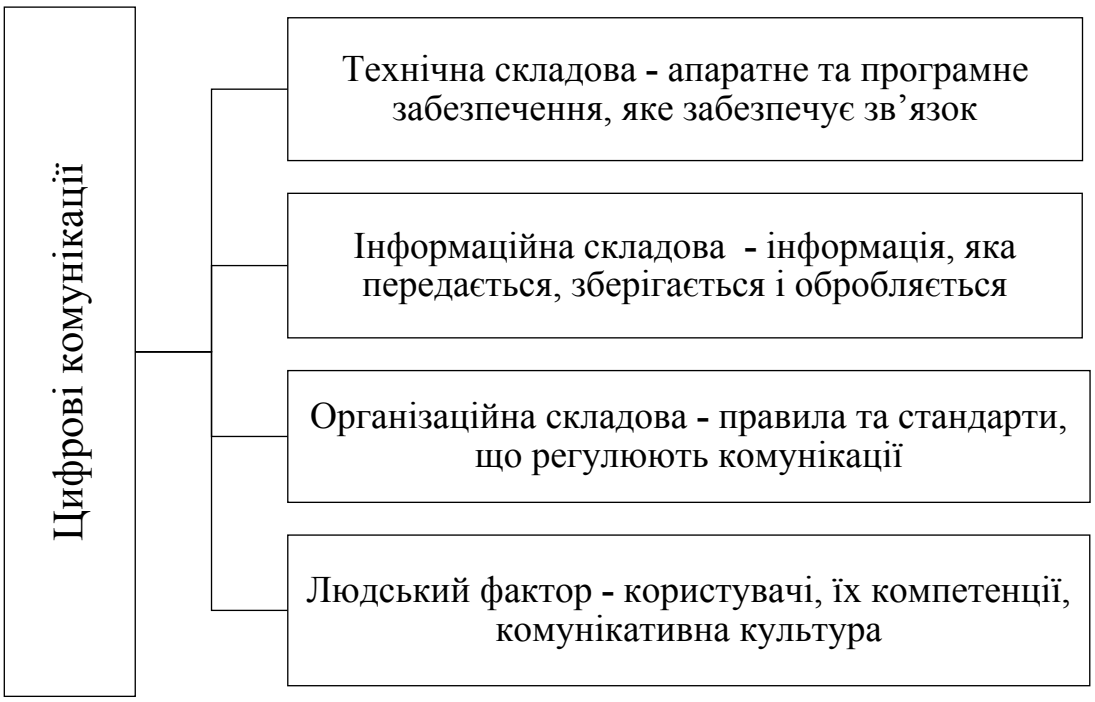

Рис. 1.1. Структура цифрових комунікацій в організації

Вищезазначена структура демонструє основні компоненти цифрових комунікацій, які забезпечують їх функціонування в організаційному середовищі. Проте для глибшого розуміння варто розглядати їх також на трьох рівнях: макро, мезо і мікро.

На макрорівні бізнес-організація завдяки певним цифровим шлюзам має змогу підтримувати зв'язок із некомерційними й іншими комерційними установами, на мезорівні – із ключовими партнерами й клієнтами, на мікрорівні – із керівниками й виконавцями безпосередньо залученими у

операційні процеси [1]. Такий поділ допомагає організаціям адаптувати комунікаційні стратегії до конкретних потреб та умов.

Також важливо враховувати і глобальні тенденції розвитку цифрових комунікацій, адже вони все більше впливають на підходи до ведення діяльності по всьому світу. Загалом у багатьох країнах прослідковується тенденція повного або часткового заміщення традиційних каналів комунікації цифровими. В постіндустріальних країнах цей процес відбувається значно швидше, ніж в країнах, що перебувають на етапі економічного розвитку.

В таких країнах, як, наприклад, Естонія, Нідерланди, Швеція, цифрові канали вже стали основним способом зовнішньої та внутрішньої комунікації в організаціях. Вони роблять процес обміну інформацією ефективнішим, оперативнішим та прозорішим.

В країнах з перехідною економікою впровадження цифрових технологій водночас супроводжується збереженням традиційних форм комунікації. Співвідношення цифрових і традиційних каналів комунікацій залежить від соціально-економічного розвитку, спрямованості державної політики у сфері цифровізації та інституційного потенціалу.

Рис. 1.2 ілюструє співвідношення цифрових і традиційних каналів комунікації в різних регіонах світу.

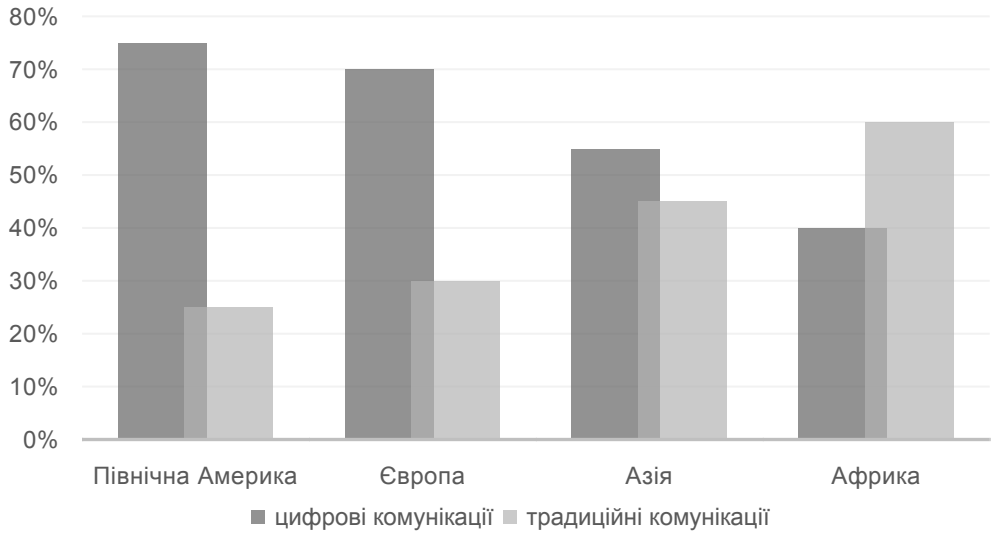

Рис. 1.2. Співвідношення цифрових і традиційних каналів комунікації в різних регіонах світу (складено автором за [2])

В Україні щодо взаємодії громадян у цифровому середовищі (доступ до інфраструктури, рівень цифрових навичок, а також довіра до цифрових даних), можна припустити, що повна заміна традиційних форм на цифрові в найближчому майбутньому не відбудеться [3].

Як показано на рисунку 1.2, рівень використання цифрових і традиційних каналів суттєво відрізняється залежно від регіону, що зумовлює необхідність враховувати різноманітні чинники при виборі каналів комунікації.

При виборі каналу комунікації важливо враховувати не лише технічні характеристики, а й соціально-психологічні елементи взаємодії: зручність користування, рівень довіри до інформації та можливість зворотного зв’язку. Ці чинники визначають доцільність використання того чи іншого каналу в конкретних управлінських ситуаціях. Узагальнену характеристику основних цифрових каналів комунікації з урахуванням їхніх сильних і слабких сторін представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки основних каналів комунікацій [1]

Канал комунікації	Переваги	Недоліки
Веб-сайти	Публікація інформації для великої аудиторії, можливість глибшого аналізу теми, оцінка відвідуваності, посилення впізнаваності бренду.	Потреба в створенні та постійному оновленні контенту. високі вимоги до написання матеріалу, залежність від відвідувачів.
Соціальні мережі	Зручна інтеграція з аудиторією, велика залученість користувачів, можливість візуальної презентації контенту.	Висока конкуренція, залежність від алгоритмів платформи, обмежений обсяг повідомлення.

Продовження табл.1.1

Канал комунікації	Переваги	Недоліки
Електронна пошта	Особиста комунікація, зручний формат для бізнес-кореспонденції, можливість відправки документів.	Спам та небажані повідомлення, обмежений обсяг прикріплених файлів, низька швидкість зворотного зв’язку.
Мобільні додатки	Зручний та швидкий доступ до інформації та смартфоні, висока взаємодія через сповіщення, оптимізація під інтерфейс мобільного пристрою.	Обмежені можливості відображення великого контенту, залежність від операційних систем та версій.
Інтернет-телефонія	Можливість здійснення голосових та відео дзвінків через інтернет.	Залежність від якості Інтернет з’єднання, можливість перебоїв в якості аудіо чи відео.
Повідомлення в месенджерах	Миттєвість доставки повідомлень, швидкий зворотній зв’язок.	Відсутність невербальних засобів виразності, можливість неправильного сприйняття текстових повідомлень.
CRM-системи	Оптимізація взаємодії з клієнтами через автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів та процесів сервісу.	Високі витрати на впровадження та підтримку роботи систем, складнощі впровадження через можливий супротив персоналу.

Наведені в таблиці канали цифрових комунікацій мають як переваги, так і певні обмеження, а їх вибір залежить від мети, аудиторії, змісту повідомлення та загального організаційного контексту. Більшість з вказаних в таблиці каналів орієнтовані на зовнішню комунікацію. Водночас внутрішні цифрові комунікації є не менш важливими для ефективного

функціонування організації. Вони забезпечують злагоджену координацію дій, сприяють оперативному обміну інформацією, підтримують командну співпрацю. А також безпосередньо впливають на продуктивність, гнучкість та швидкість прийняття рішень всередині організації. До основних каналів внутрішніх цифрових комунікацій належить електронна пошта, корпоративні месенджери та чати, платформи для відеоконференцій, системи управління завданнями/проектами, опитувальні сервіси, внутрішні сайти та інші.

Важливо також підкреслити, що цифрові комунікації мають не лише технічний, але й значний соціальний та культурний вплив на організацію. З появою нових інструментів змінюється спосіб передачі інформації та характер взаємодії між співробітниками. Сучасні цифрові платформи сприяють більш відкритій комунікації, залученню працівників до обговорень, формуванню колективного інтелекту, а також розвитку інноваційної корпоративної культури. Це, у свою чергу, підвищує рівень мотивації, відповідальності та залученості персоналу у спільні цілі.

Проте разом із перевагами цифрові комунікації створюють і певні виклики. Одним із них є інформаційне перевантаження, коли надмірна кількість повідомлень, сповіщень і різноманітних каналів призводить до зниження концентрації уваги співробітників, зростання стресу та втрати продуктивності. Тому ефективне управління цифровими комунікаціями вимагає не лише впровадження сучасних технологій, а й формування чітких правил і норм їхнього використання. До таких правил належать визначення пріоритетних каналів комунікації для різних типів інформації, регламентовані часи для відповідей, а також навчання працівників цифровій грамотності.

Особливу увагу слід приділити і питанням безпеки інформації у цифрових комунікаціях. З огляду на широке використання Інтернету та хмарних сервісів, організації стикаються з ризиками витоку даних, несанкціонованого доступу та кіберзагроз. Для мінімізації таких ризиків

необхідно впроваджувати комплексні системи кіберзахисту, політики конфіденційності та постійно підвищувати рівень обізнаності працівників щодо безпечної роботи з цифровими інструментами.

Отже, цифрові комунікації в організації — це динамічна система, яка поєднує технічні засоби, інформаційний контент, організаційні структури та людський фактор. Їхнє ефективне поєднання створює основу для продуктивної роботи, зміцнює внутрішні зв’язки та забезпечує успішну взаємодію з зовнішніми партнерами, адаптуючись до сучасних викликів і тенденцій глобального цифрового середовища.

1.2. Роль цифрових комунікацій в управлінських процесах

В умовах розвитку інформаційних технологій цифрові комунікації стають невід’ємною частиною ефективного управління як на підприємствах, так і в державних органах. Вони забезпечують швидкий обмін інформацією між учасниками комунікаційного процесу та сприяють максимальній прозорості прийняття управлінських рішень.

Розглядаючи цифрові комунікації з погляду їхньої ролі у розвитку організаційної структури, слід відзначити, що вони сприяють більшій гнучкості та адаптивності. Завдяки можливості оперативного обміну інформацією, організації здатні швидше реагувати на зміни ринку, внутрішні виклики чи зовнішні загрози. В результаті цифрові комунікації стають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Цифрові комунікації виконують різноманітні функції в діяльності сучасних організацій. Вони забезпечують ефективну взаємодію між внутрішніми підрозділами, спрощують обмін даними, пришвидшують процес прийняття рішень та інше.

На рис. 1.3 зображено, яку роль відіграють цифрові комунікації у функціонуванні організації.

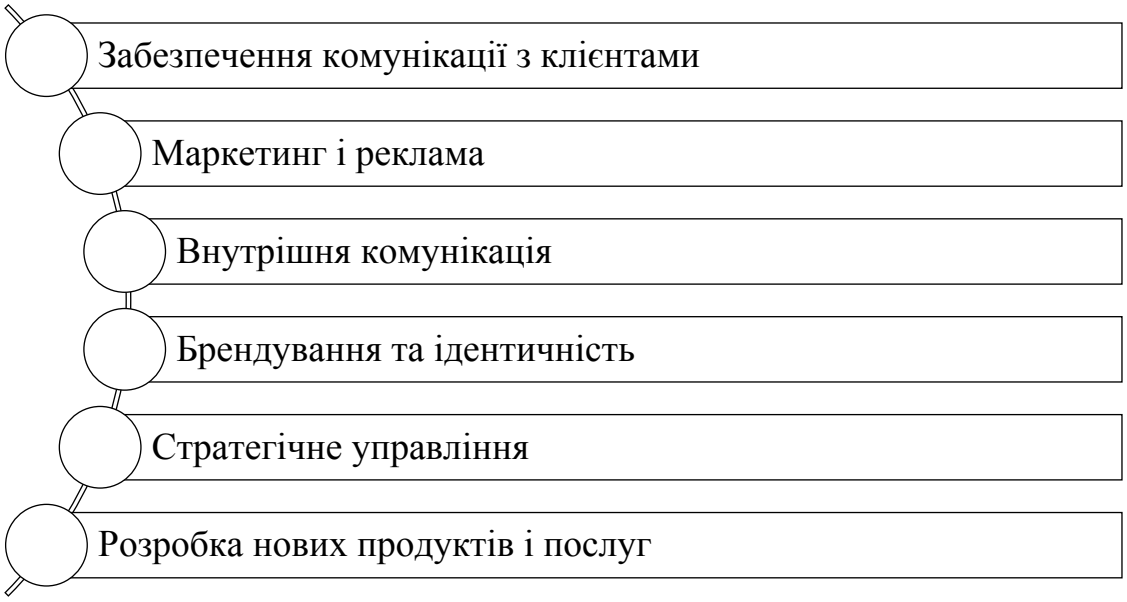

Рис. 1.3. Роль цифрових комунікацій в діяльності організацій [1]

Цифрові комунікації охоплюють широкий спектр управлінських функцій, які формують основу ефективної діяльності сучасної організації. Перелік, поданий на рис. 1.3, свідчить про те, що цифрові комунікації виступають не тільки інструментом обміну інформацією, а й важливим чинником зміцнення позицій організації та її здатності оперативно реагувати на зміни в умовах нестабільного середовища.

Цифрові комунікації мають вирішальне значення не лише на стратегічному рівні, а й у щоденному функціонуванні організації. Вони охоплюють напрямки, як операційне управління, маркетинг, кадрова політика, взаємодія з клієнтами та партнерами. У сфері операційного управління цифрові інструменти забезпечують узгодженість дій між різними підрозділами, дозволяють оперативно розподіляти завдання, контролювати їх виконання та швидко коригувати внутрішні процеси відповідно до змін середовища.

У сфері взаємодії з клієнтами цифрові комунікації формують основу сервісної політики компанії: з їх допомогою бізнес має змогу підтримувати постійний зв’язок зі споживачами через онлайн-канали, відстежувати запити, оперативно реагувати на звернення та формувати персоналізовані

пропозиції. У взаємодії з партнерами та постачальниками цифровізація дозволяє інтегрувати інформаційні потоки, зменшити часові витрати на документообіг і підвищити прозорість у ділових стосунках.

Крім того, цифрові комунікації створюють умови для ефективного управління персоналом — від підбору кадрів до організації навчання, моніторингу продуктивності й підтримки корпоративної культури. Особливо актуальним це є в умовах віддаленої роботи, коли саме цифрові платформи виступають основним засобом координації командної роботи.

Отже, цифрові комунікації відіграють ключову роль у прийнятті рішень менеджерами найвищих рівнів під час цифрової трансформації. Завдяки інтеграції цифрових платформ та інструментів комунікації, топменеджери можуть швидко обмінюватися даними, отримувати зворотний зв'язок і приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу [4].

З огляду на це, важливо зрозуміти, як саме цифрові комунікації інтегруються в класичні управлінські функції, забезпечуючи їхню ефективну реалізацію в умовах цифрового середовища. Цифрові інструменти дають змогу скоротити час ухвалення управлінських рішень, поліпшити доступ до стратегічної інформації та забезпечити безперервну комунікацію між усіма рівнями організаційної структури. Це особливо важливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища, коли оперативність і точність дій є критичними для досягнення конкурентних переваг.

Завдяки цифровим платформам стає можливим ефективне управління проектами, адаптація організаційної культури до змін і впровадження новаторських рішень.. За допомогою хмарних сервісів, корпоративних порталів, систем управління знаннями та CRM-систем забезпечується інтеграція структурних підрозділів і прозорість управлінських процесів. В умовах дистанційної роботи цифрові комунікації

фактично заміщують традиційні канали взаємодії, надаючи водночас більшу ефективність, контроль та аналітичну гнучкість.

У таблиці 2.8 наведено узагальнення ключових аспектів впливу цифрових комунікацій на основні управлінські функції.

Таблиця 1.2

Роль цифрових комунікацій у реалізації класичних управлінських функцій

Функція управління	Роль цифрових комунікацій
Планування	Забезпечують доступ до аналітики, прогнозів та інструментів для стратегічного планування
Організація	Сприяють ефективному розподілу завдань, координації підрозділів, управлінню ресурсами.
Мотивація	Дають змогу підтримувати зворотний зв'язок, визнавати досягнення, формувати корпоративну культуру.
Контроль	Дозволяють відстежувати виконання KPI, проводити дистанційний моніторинг, аналізувати результати.

Отже, цифрові комунікації проникають у всі сфери управлінської діяльності, забезпечуючи нову якість реалізації класичних функцій менеджменту. Системне впровадження цифрових інструментів дозволяє не лише автоматизувати окремі операції, а й трансформувати управлінську культуру організації, роблячи її більш відкритою, динамічною та орієнтованою на результат.

Проте функціональні можливості цифрових комунікацій не обмежуються лише бізнес-середовищем. В період модернізації системи публічного управління, цифрові комунікації стають дедалі важливішим інструментом. Вони дають змогу державним установам ефективно спілкуватися з громадянами, залучати їх до управлінських процесів та підвищувати якість послуг.

Рис. 1.4 демонструє ключові аспекти ролі цифрових комунікацій у публічному управлінні.

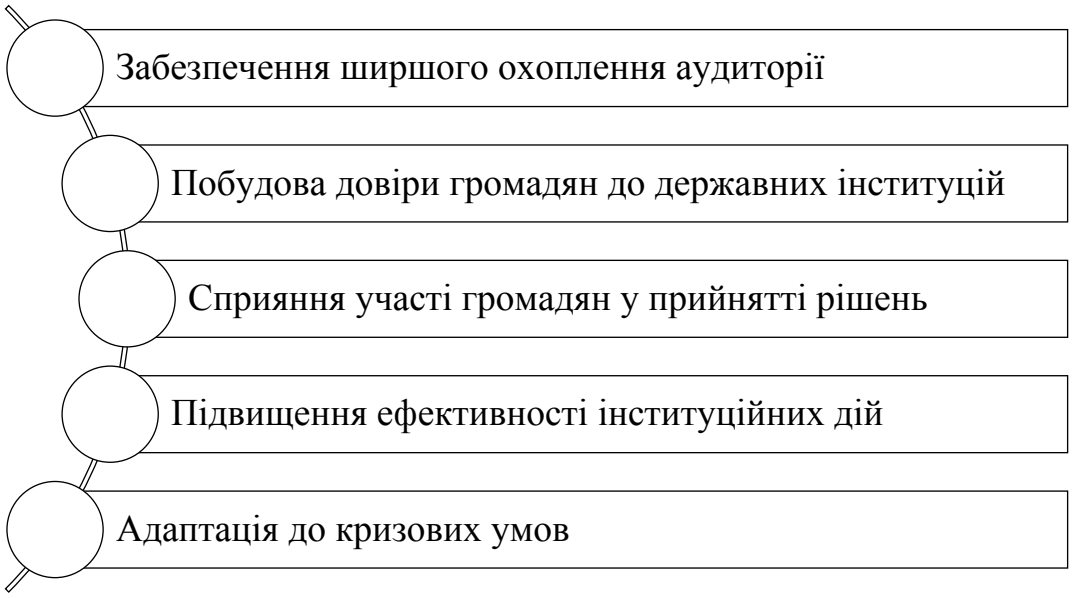

Рис. 1.4. Роль цифрових комунікацій у публічному управлінні (складено автором за [5])

Цифрові комунікації значно змінили взаємодію між державою та громадянами. Якщо раніше процес комунікації відбувався через паперові запити, візити до установ, телефонні дзвінки, то зараз в пріоритеті цифрові канали – портали державних послуг, мобільні додатки, соціальні мережі, месенджери.

Одним із наслідків цифровізації є формування нової моделі публічного управління, яка базується на швидкому прийнятті рішень, заснованих на даних, автоматизації адміністративних процедур та широкому залученні громадськості через цифрові платформи.

Ще одним важливим аспектом розвитку цифрових комунікацій є зміцнення партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Завдяки цифровим платформам спільні дії різних секторів стають більш узгодженими, а обмін інформацією — оперативнішим. Це дозволяє ефективніше вирішувати суспільно важливі питання. Основні напрями таких змін узагальнено на рис. 1.5, який ілюструє трансформацію публічного управління під впливом цифрових технологій.

Рис. 1.5. Напрями трансформації публічного управління під впливом цифрових комунікацій

Також цифрові комунікації суттєво зміцнюють спроможність органів державної влади ефективно діяти в умовах криз. У випадках надзвичайних ситуацій, як наприклад пандемія, збройні конфлікти, техногенні аварії. Саме цифрові канали зв'язку забезпечують швидке поширення достовірної інформації, координацію роботи екстрених служб і безперервне виконання ключових управлінських функцій.

Цифрові комунікації допомагають швидко обмінюватися інформацією, роблять систему управління більш гнучкою та прозорою. Вони дозволяють швидко помічати проблеми, краще розподіляти обов'язки і швидко реагувати на зміни в оточенні. Це допомагає органам влади підтримувати порядок у поточній роботі, планувати розвиток, враховуючи потреби суспільства та економіки.

Використання цифрових інструментів також сприяє впровадженню нових ідей в управлінні, заснованих на аналізі великої кількості даних і залученні громадян через онлайн-платформи. Такий підхід підвищує довіру людей до влади і робить рішення більш зрозумілими і справедливими.

Цифрові комунікації — це не просто технічний засіб, а важливий ресурс, який допомагає зробити управління більш ефективним, відкритим і готовим до змін, що сприяє покращенню якості життя громадян.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПЕТРОПАВЛІВСЬКОГО СЕКТОРУ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПЛАТНИКІВ СИНЕЛЬНИКІВСЬКОЇ ДПІ ГУ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційна структура та управлінські особливості функціонування Петропавлівського сектору обслуговування платників Синельниківської ДПІ ГУ ДПС у Дніпропетровській області

Петропавлівський сектор обслуговування платників Синельниківської державної податкової інспекції Головного управління ДПС у Дніпропетровській області є структурним підрозділом Синельниківської державної податкової інспекції Головного управління ДПС у Дніпропетровській області, яка є самостійним структурним підрозділом Головного управління ДПС у Дніпропетровській області, що забезпечує реалізацію повноважень та обслуговування платників на відповідній адміністративній території згідно діючого законодавства [6].

Наразі сектор обслуговує 8 територіальних громад (Петропавлівська ОТГ, Брагинівська ОТГ, Українська ОТГ, Миколаївська ОТГ, Першотравенська ОТГ, Межівська ОТГ, Слов'янська ОТГ, Новопавлівська ОТГ). Загальна чисельність населення цих громад становить приблизно 74,5–75 тисяч осіб. Це створює значне навантаження на працівників сектору та потребує ефективної організації управлінських процесів, особливо в частині цифрової взаємодії з платниками.

Основні завдання сектору, що відображають ключові напрямки його діяльності, наведені на рис. 2.1. Виконання цих завдань зумовлює якісне надання послуг громадянам, підтримує прозорість процесів і стимулює впровадження інноваційних рішень.

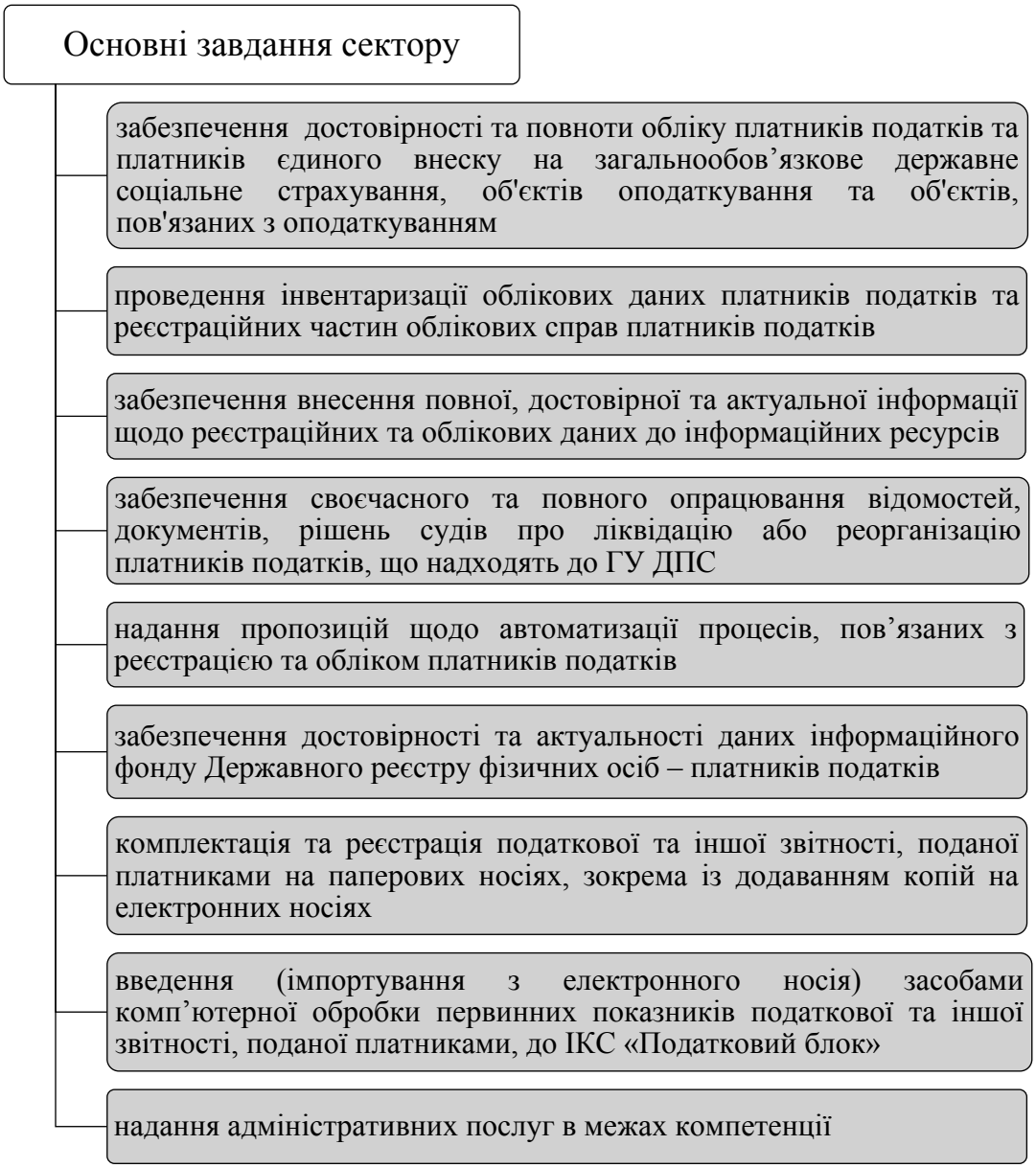

Рис. 2.1. Основні завдання сектору (складено автором за [6])

Виконання цих завдань покладається на персонал сектору, який координує роботу та гарантує якісне обслуговування платників. На рис. 2.2 зображено, як побудована організаційна структура Петропавлівського сектору обслуговування платників на основі посадової ієрархії. Сектор очолює завідувач, якого призначає на посаду та звільняє з посади начальник ГУ ДПС, або особа, яка виконує його обов'язки. А працівники сектору призначаються на посади та звільняються з посад начальником ГУ ДПС за погодженням з начальником ДПІ.

Рис. 2.2. Організаційна структура Петропавлівського сектору обслуговування платників

Чітка ієрархічність організаційної структури забезпечує узгодженість дій між працівниками, спрощує контроль за виконанням завдань та підтримує стабільне функціонування сектору. Такий формат організаційної побудови сприяє ефективному розподілу посадових обов'язків, оперативному реагуванню на запити платників податків і поступовому впровадженню цифрових сервісів. У поєднанні з чітким розподілом відповідальності між посадовими особами це гарантує належне виконання завдань відповідно до вимог податкового законодавства та внутрішніх нормативних документів.

Завдяки такій організації створюються передумови для підвищення якості обслуговування платників, мінімізації організаційних ризиків і вдосконалення внутрішніх процесів у межах загальної стратегії роботи податкових органів.

Кожна з посад, зазначених на рис. 2.2, передбачає чітко визначені функції, спрямовані на забезпечення ефективної роботи сектору. У таблиці 2.1 детально представлені основні посадові обов’язки працівників.

Таблиця 2.1

Основні посадові обов’язки працівників*

Посада	Основні посадові обов’язки
Завідувач Петропавлівського сектору обслуговування платників	Організація та керівництво роботою сектору; сервісне обслуговування; адміністрування ЦОП; облік та реєстрація платників і об’єктів оподаткування; контроль ДРФО; організація захисту персональних даних; обробка податкової звітності; контроль за спрощеною системою; внутрішній контроль; запобігання корупції; дотримання норм охорони праці та трудової дисципліни.
Головний державний інспектор	Обслуговування платників; адміністрування ЦОП; надання адміністративних послуг; розгляд звернень; модерація ЦОП; реєстрація фізичних осіб; захист персональних даних; інформування громадськості; облік ЄСВ; перевірка податку на майно; діловодство та інші.
Старший державний інспектор	Реєстрація/облік платників та об’єктів; робота з РРО, ПРРО, книгами ОРО; ведення ДРФО; захист персональних даних; надання адміністративних послуг; інформаційна робота; адміністрування ЦОП; перевірка податку на майно; ведення документації; звітування.
Державний інспектор	Облік платників, ПДВ, ЄСВ, РРО, об’єктів оподаткування, рахунків; адміністрування ДРФО; сервісне обслуговування; захист персональних даних; перевірка податку на майно; ведення службової документації.

* Складено автором за [7,8,9,10]

Управлінські особливості функціонування сектору характеризуються структурованістю процесів та високою кваліфікацією персоналу. Кожен працівник виконує чітко визначені функції, що фіксуються у посадових обов’язках. Це дає змогу уникати дублювання та

плутанини в роботі, а також забезпечує безперервність діяльності. Відповідальність та компетентність персоналу, поєднані з ефективним розподілом обов'язків, створюють умови для стабільної роботи сектору навіть у разі виникнення нестандартних ситуацій або підвищеного навантаження.

Окрім цього, організаційна структура сприяє впровадженню інноваційних підходів у роботу сектору, зокрема у частині використання цифрових технологій. Поступове впровадження сучасних цифрових інструментів не лише оптимізує внутрішні процеси, але й значно покращує взаємодію з платниками податків. Завдяки цьому знижується ризик помилок, підвищується прозорість операцій та скорочується час на виконання адміністративних процедур. Важливо, що цифрові рішення сприяють також зниженню рівня корупції, оскільки автоматизують більшість процесів і зменшують людський фактор.

Цифрові процеси займають на 74 % менше часу, ніж традиційні, коштують значно дешевше [11]. Впровадження таких інструментів дає змогу забезпечити оперативне реагування на запити платників, зручний доступ до послуг та своєчасне оновлення інформації. Окрім того, цифрові сервіси відкривають нові можливості для прозорого та зрозумілого інформування громадськості, що підвищує довіру до податкової системи в цілому.

Таким чином, організаційна структура та управлінські підходи сектору обслуговування платників створюють міцну основу для його ефективної діяльності. Водночас сучасні виклики вимагають подальшого розвитку цифрових комунікаційних технологій, що є логічним наступним етапом у вдосконаленні роботи сектору.

2.2. Стан та особливості впровадження цифрових каналів комунікацій в організації

Важливою передумовою економічного розвитку України є належне функціонування вітчизняної податкової системи. У період стрімкої цифровізації бізнес-процесів ефективні взаємовідносини між підприємницькими структурами та органами державного фінансового контролю неможливі без використання новітніх інформаційних технологій, інформаційно-телекомунікаційних систем та штучного інтелекту [12].

Протягом тривалого часу в Україні відбуваються значні цифрові зміни, які втілюються на державному рівні. Міністерство цифрової трансформації України, що було створено у вересні 2019 року, вважає своєю метою оцифрувати 100% усіх публічних послуг, що надає держава.

Цифровізація змінює звичні механізми податкового адміністрування, впроваджуючи нові, більш ефективні управлінські підходи. На даний момент функціонує чимала кількість застосунків для платників податків, що спрощує, пришвидшує та покращує роботу податкових органів. На рис. 2.3 зображено основні сервіси, що використовуються для комунікації між платниками податків і контролюючими органами.

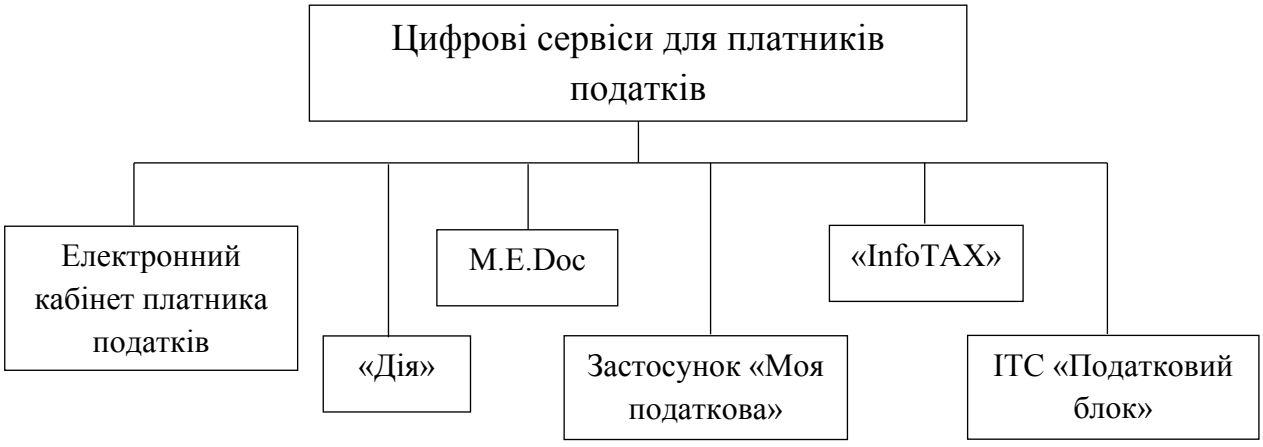

Рис. 2.3. Цифрові сервіси для платників податків

Цифрові сервіси є важливою ланкою у комунікаційному процесі між податковими органами та платниками податків. Вони забезпечують зручну взаємодію, прозорість та оперативність.

Петропавлівський сектор обслуговування платників переважно використовує систему «Податковий блок» та Електронний кабінет платника податків, що забезпечує зручний доступ до податкових сервісів та автоматизацію основних процесів.

Податковий блок — це комплексна система, яка об'єднує всі процеси, пов'язані з адмініструванням податків у державі чи організації. Він включає в себе податкову політику, інструменти контролю, облік, аналітику та

ІТС «Податковий блок»	Підсистема	Характеристика підсистеми	Процедура підсистеми
	Реєстрація платників податків	Реєстрація платників податків на базі електронного обміну інформацією з іншими органами державної виконавчої влади для отримання повних та точних даних про підприємницькі структури (платники податків) та об'єкти оподаткування, що надає можливість посилити податковий контроль	✓ Облік платників податків ✓ Облік платників ПДВ ✓ Облік платників єдиного податку ✓ Облік неприбуткових організацій ✓ Облік реєстраторів розрахункових операцій/ ПРРО ✓ Облік рахунків ✓ Реєстрація та облік фізичних осіб ✓ Обмін даними із зовнішніми організаціями
	Опрацювання податкової звітності та платежів	Приймання, реєстрація, опрацювання, перевірка та перегляд податкової звітності; підготовка до опрацювання інформації, що надходить від інших органів фінансового контролю	✓ Приймання податкової звітності ✓ Опрацювання податкової звітності
	Податковий аудит	Ризико-орієнтована система адміністрування податків, завдяки якій зменшується втручання органів ДПС у діяльність сумлінних платників податків	✓ Планування контрольно-перевірної роботи; ✓ Формування результатів контрольно-перевірної роботи
	Аналітична система	Забезпечує збір та аналіз податкової інформації для прийняття рішень	✓ Збір та аналіз даних ✓ Візуалізація даних ✓ Розрахунки та прогнозування ✓ Робота з великими обсягами даних ✓ Контроль якості даних
	Облік платежів	Постійний облік та відображення в картках особових рахунків платників податків даних стосовно стану розрахунків платників податків з бюджетом за різними податками та платежами	✓ Обробка даних про надходження до бюджету ✓ Ведення карток особистих рахунків ✓ Списання/поновлення податкового боргу ✓ Облік ПДВ ✓ Звітність і довідки

електронні сервіси для взаємодії з платниками податків.

Таблиця 2.2

Характеристика інформаційно-телекомунікаційної системи «Податковий блок» [12]

«Податковий блок» спрощує комунікацію з платниками податків, автоматизуючи облік, обробку звітності, аудит і аналітику. Це дозволяє оперативно перевіряти та аналізувати податкові дані, забезпечуючи зручність, прозорість і контроль у взаємодії між сектором і платниками.

Електронний кабінет платника податків – система, що забезпечує реалізацію платниками податків та державними органами своїх прав та обов'язків в електронному вигляді. Він функціонує за принципами: прозорості; контрольованості; автоматизованості; повноти функціоналу; інтеграції з системами, що використовуються платниками податків; спрощення системи взаємодії платників податків з контролюючими органами та прискорення документообігу між ними.

Електронний кабінет платника податків, дозволяє знайти інформацію про стан розрахунків з бюджетом, листування з органами податкової, містить інформацію про облікові дані, пошук інформації в реєстрах податкової, подання заяв, запитів, сплата податків та інші електронні сервіси; інформація з реєстрів; дізнайся більше про свого бізнес-партнера; загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс [13].

«InfoTAX» – це продовження розпочатого ДПС курсу на максимально дистанційне спілкування з платниками податків та якісно новий рівень послуг. Комфортність спілкування з податковою службою, швидкість та зручність отримання податкової інформації через «InfoTAX» є не просто черговим кроком ДПС у напрямі цифровізації, а відповіддю на запит платників у мобільності отримання послуг [14].

Через месенджери такі як Telegram та Viber платники податків можуть отримувати інформацію про реєстраційні та облікові дані, результати обробки документів, витяги з відповідних реєстрів та інше. Але через те, що в «InfoTAX» дублюються функції «Податкового блоку», то на рівні Петропавлівського сектору обслуговування платників він майже не використовується.

«Моя податкова» – безкоштовний мобільний застосунок, створений Державною податковою службою України, щоб забезпечити громадянам простий і зручний інструмент для отримання основних електронних сервісів податкової служби (перегляд особистих даних, податкових зобов'язань, подання декларацій, отримання повідомлень та перевірку реєстрів) [15].

Дія — це державний цифровий сервіс, який об'єднує в одному електронному середовищі основні документи громадян та надає доступ до широкого спектра адміністративних послуг через мобільний застосунок або вебпортал.

Таблиця 2.3

Цифрові послуги у сфері адміністрування податків, доступні через портал «Дія»*

Назва послуги	Опис
Перегляд податкової інформації	Перегляд реєстраційних та облікових даних платника, банківських рахунків, стану розрахунків з бюджетом.
Отримання відомостей про доходи	Доступ до інформації з Державного реєстру фізичних осіб про виплачені доходи та утримані з них податки.
Подання податкової звітності для ФОП	Подання декларацій для платників єдиного податку, зокрема для ФОП третьої групи з особливостями оподаткування.
Перегляд поданої звітності	Перегляд раніше поданих декларацій.
Сплата податків та ЄСВ	Проведення онлайн-оплати податків та єдиного соціального внеску.
Реєстрація ТОВ	Онлайн-реєстрація товариства з обмеженою відповідальністю за модельним статутом із вибором системи оподаткування.
Автоматична реєстрація ФОП	Реєстрація фізичної особи-підприємця з вибором спрощеної або загальної системи

	оподаткування.
Закриття ФОП або зміна даних	Подання онлайн-заяви на припинення діяльності ФОП або внесення змін до даних про підприємця.

* Складено автором за [16]

M.E.Doc — це українська програма для електронного документообігу, яка дозволяє формувати, підписувати та подавати податкову звітність, обмінюватися документами, а також працювати з електронним підписом. Вона широко використовується підприємствами та ФОП для взаємодії з податковими органами та автоматизації бухгалтерських процесів.

«Податковий блок» спрощує комунікацію з платниками податків, автоматизуючи облік, обробку звітності, аудит і аналітику. Це дозволяє оперативно перевіряти та аналізувати податкові дані, забезпечуючи зручність, прозорість і контроль у взаємодії між сектором і платниками.

Використовуючи електронні сервіси ДПС України, платники податків можуть здійснювати документообіг, сплачувати податки онлайн та отримувати актуальну інформацію без необхідності відвідування центрів/секторів обслуговування платників, що дозволяє уникнути черг і заощадити час. А ще перевагою використання даних сервісів є те, що вони доступні 24/7. Це дозволяє платникам податків отримувати необхідну інформацію, сплачувати податки та здійснювати документообіг у будь який час, не обмежуючись робочими годинами.

Цифровізація впливає не лише на зовнішній комунікаційний процес, але й спрощує процес внутрішніх комунікацій в ДПС та її підрозділах. Вона охоплює такі аспекти як автоматизація документообігу, оперативність та доступність інформації, оптимізація внутрішньої комунікації між підрозділами.

Електронний документообіг (обіг електронних документів) - сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання,

одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів [17].

Електронний документообіг є значущою складовою комунікаційного процесу контролюючих органів. Адже забезпечує оперативний обмін інформацією, прискорює управлінські процеси та ефективність роботи.

Одним з елементів цифрової трансформації в ДПС є вже згадувана інформаційно-телекомунікаційна система «Податковий блок».

Податковий блок є важливим елементом у внутрішній комунікації між підрозділами ДПС, фінансовими установами, органами влади та бізнесом. Його основна функція — забезпечення швидкого, точного та прозорого обміну податковою інформацією, що сприяє ефективному управлінню податками.

Аналізуючи таблицю 2.2 можна зробити декілька висновків. «Податковий блок» сприяє меншому дублюванню документів, швидшому доступу до актуальних даних, скорочує час на перевірки та облік. Також спрощує взаємодію між різними підрозділами податкової служби – аудит, контроль, звітність працюють у єдиній системі.

Система «Податковий блок» прискорює прийняття рішень, мінімізуючи бюрократію через автоматизацію комунікацій. Вона забезпечує прозорість і підзвітність, фіксуючи всі дії в цифрових системах, що знижує корупційні ризики. Цифровізація рутинних процесів зменшує навантаження на співробітників, а аналіз даних у реальному часі дозволяє оперативно виявляти проблеми та підвищувати ефективність контролю.

Податковий блок виступає не просто адміністратором податків, а важливим вузлом зв’язку, що забезпечує швидку комунікацію, обмін даними та прийняття ефективних рішень на рівні державного управління.

«Трембіта» - це національна система електронної взаємодії між державними інформаційними ресурсами, електронними реєстрами, інформаційними системами тощо [18].

Петропавлівський сектор обслуговування платників у своїй діяльності не використовує дану систему, але на інших рівнях ДПС її застосовують. Вона покликана надати органам державної влади та місцевого самоврядування оперативний, безперешкодний і надійний доступ до інформації, необхідний їм для здійснення їх повноважень [18].

Схема на рис. 2.4 ілюструє два підходи до організації обміну даними між державними органами. В децентралізованій моделі, яку використовує система «Трембіта», державні органи взаємодіють безпосередньо між собою через захищені канали зв’язку, без єдиного центрального сховища даних.

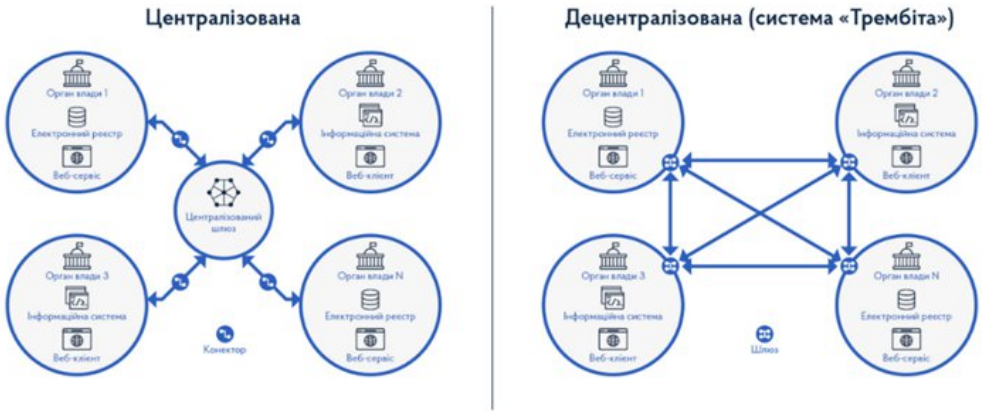

Рис. 2.4. Архітектура системи інтероперабельності [18]

Перевагами такої моделі є кращий рівень безпеки, адже дані зберігаються не в одній центральній базі. Також обробка запитів здійснюється швидше через те, що інформація передається на пряму між відомствами. Якщо одна частина системи перестане працювати, це не зупинить роботу всієї мережі – інші елементи продовжать обмінюватися даними.

Говорячи про недоліки можна відмітити складніше адміністрування, бо кожен орган має забезпечити сумісність своєї системи з іншими.

Децентралізована модель на відміну від централізованої є сучаснішою, безпечнішою та ефективнішою, особливо для державних реєстрів і міжвідомчого обміну даними.

Використання всіх вищеперерахованих сервісів не лише прискорює обробку інформації та підвищує прозорість процедур, а й сприяє зростанню довіри з боку платників податків. Однак, незважаючи на досягнутий прогрес, процес цифровізації вимагає подальшого вдосконалення технічної інфраструктури, підвищення цифрової грамотності працівників і користувачів, а також системної підтримки.

2.3 Оцінка ефективності цифрових комунікацій у контексті управлінських процесів

Використання сучасних інформаційних систем і технологій у податковій сфері дозволяє органам державного фінансового контролю ефективно контролювати дотримання податкового законодавства та оптимізувати процес управління сплатою податків, зборів і зобов’язань [19].

Цифрові комунікації є інструментом інтеграції сервісів, автоматизації рутинних операцій і підвищення взаємодії між платниками та працівниками податкових органів. Особливо актуальним це є для тих територіальних підрозділів, де швидкість і зручність обробки звернень громадян відіграють важливу роль.

В діяльності Петропавлівського сектору обслуговування платників цифровізація забезпечує оперативне реагування на потреби відвідувачів, зменшення навантаження на працівників, а також зниження ризиків людських помилок. При цьому цифровізація є основою для забезпечення прозорості процедур та підвищення рівня довіри до податкової системи загалом.

Впровадження цифрових інструментів підвищує ефективність внутрішніх управлінських процесів, оптимізує облік та обробку звернень громадян, удосконалює систему прийняття рішень. Це сприяє підвищенню якості надання послуг та поліпшенню комунікації з платниками. Ефективна цифрова трансформація мінімізує вплив людського фактору та забезпечує стабільне функціонування сектору.

У таблиці 2.4 представлено основні напрями впливу цифрових комунікацій на управлінські процеси в діяльності сектору.

Таблиця 2.4

Вплив цифрових комунікацій на управлінські процеси в податкових органах

Основні напрями цифровізації	Вплив на управлінські процеси
Оптимізація управлінських процесів	Завдяки електронному документообігу зменшується певний відсоток бюрократії, пришвидшуються внутрішні процеси, мінімізується ризик людських помилок. Автоматизується обробка документів, спрощується їх передача між установами, зменшується дублювання даних. Управлінські рішення приймаються на основі реальних даних.
Поліпшення взаємодії з платниками податків	Цифрові інструменти (наприклад, Електронний кабінет платника податків) дають змогу подавати декларації онлайн, отримувати консультації, перевіряти статуси платежів, отримувати сповіщення. Це спрощує адміністрування податків і економить час для обох сторін.
Зміцнення контролю за	Цифрові системи ускладнюють можливість приховувати доходи. Раніше перевірки були

дотриманням податкового законодавства	ручними і повільними, тепер завдяки автоматизованим системам порушення виявляються швидше і точніше.
Інтеграція з державними інформаційними системами	Цифровізація сприяє обміну даними між ДПС та іншими органами (митниця, Пенсійний фонд, тощо), що дозволяє краще виявляти ризики ухилення, уникати дублювання інформації та підвищувати ефективність контролю.

Підсумовуючи дані таблиці 2.4, можна зазначити, що цифрові комунікації суттєво впливають на різні аспекти управлінської діяльності Петропавлівського сектору обслуговування платників. Вони сприяють підвищенню прозорості процедур, покращенню якості обслуговування, оперативності реагування на запити та ефективному управлінню інформаційними потоками.

Використання сучасних ІТ-інструментів податковими органами в цифровому середовищі дозволяє мінімізувати загрози недотримання платниками податків податкового законодавства, максимально підвищити ефективність податкового адміністрування і досягти 100% податкових вимог [20].

Варто зазначити, що цифрові інновації в управлінні не обмежуються лише автоматизацією технічних процесів – вони також впливають на організаційну культуру, стиль комунікації, в довгостроковій перспективі на стратегічне планування діяльності податкових органів. В межах Петропавлівського сектору обслуговування платників це має прояви в підвищенні мотивації персоналу до оволодіння цифровими навичками, зростанні рівня професійної комунікації через внутрішні електронні платформи та впровадженні сучасних каналів інформування платників.

Критерії оцінювання цифрових комунікацій представлено на рис. 2.5.

Рис. 2.5. Вплив цифрових комунікацій на ефективність управлінських процесів

У кожному з наведених на рис. 2.5 напрямів, цифрові технології відіграють важливу роль, формуючи якісно нові підходи до взаємодії з громадянами та внутрішньої організації роботи податкових органів.

- Упровадження цифрових комунікацій дозволило значно скоротити час реагування на звернення платників податків. Через функціонал електронного кабінету платника звернення миттєво фіксуються в системі, а відповідальні фахівці отримують сповіщення про нові запити без зайвих проміжних ланок. У Петропавлівському секторі це призвело до підвищення оперативності надання консультацій та розгляду звернень — у багатьох випадках відповідь надається у той самий день, що покращує рівень обслуговування.

- Автоматизація введення даних, перевірки декларацій та розрахунків знижує ризик помилок, пов’язаних із людським фактором. Електронні форми містять підказки й попередження про помилки у введенні, а дублювання інформації з інших реєстрів зменшує кількість ручної роботи. У практиці Петропавлівського сектору це сприяло зниженню кількості повторних звернень від платників, пов’язаних із неправильним оформленням документів.

- Цифрові канали комунікації створюють можливість простежити кожен етап розгляду звернення або надання послуги. У системі зберігається

історія переписки, автоматично фіксуються дати, документи, статуси виконання. Це дозволяє як платникам, так і працівникам сектору мати однакове розуміння процесу. Такий рівень прозорості підвищує довіру громадян до податкових органів і зменшує кількість конфліктних ситуацій.

- Використання цифрових технологій дозволяє скоротити витрати часу, паперу, логістики, а також зменшує потребу в особистому візиті до податкової служби. Завдяки електронному документообігу співробітники Петропавлівського сектору можуть обробляти більший обсяг звернень без збільшення штату або додаткових матеріальних витрат. Це створює умови для більш раціонального використання бюджетних коштів та трудових ресурсів.

Загалом цифрові комунікації істотно трансформують управлінські процеси, забезпечуючи швидкість, точність, прозорість і економічність. Це дозволяє Петропавлівському сектору обслуговування платників функціонувати стабільно, ефективно та відповідно до сучасних вимог цифрового суспільства.

Впровадження цифрових технологій у Петропавлівському секторі сприяло суттєвим змінам не лише в каналах комунікації, а й у способах організації та контролю управлінських процесів. Для комплексної оцінки ефективності варто розглянути різні виміри впливу інноваційних інструментів на роботу податкової служби.

По-перше, цифрові комунікації значно розширюють можливості аналітичного управління. Системи, які автоматично збирають і структуровано відображають інформацію про звернення та їх обробку, дозволяють формувати статистичні звіти у режимі реального часу. Це дає змогу менеджерам приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних, планувати заходи з підвищення ефективності та прогнозувати навантаження на персонал. Впровадження таких інструментів робить управління більш проактивним, а не реактивним.

По-друге, цифровізація змінює підходи до контролю та моніторингу якості виконання службових обов’язків. Завдяки автоматичному реєструванню дій та збереженню історії взаємодій, керівництво бачить детальну картину роботи кожного співробітника, що дозволяє не лише виявляти недоліки, а й стимулювати кращі практики. Такий рівень контролю сприяє підвищенню дисципліни і продуктивності праці.

По-третє, економічний ефект від цифрових комунікацій полягає у значній оптимізації витрат часу та матеріальних ресурсів. Скорочення паперового документообігу, зменшення необхідності фізичних зустрічей і автоматизація рутинних операцій дозволяють ефективніше використовувати бюджетні кошти. В результаті сектор отримує можливість обслуговувати більше платників без збільшення чисельності працівників, що особливо важливо у контексті обмежених ресурсів.

Важливим аспектом оцінки ефективності є і рівень задоволеності громадян. Платники податків відзначають зручність цифрових сервісів, прозорість процесів та можливість оперативно отримувати відповіді на свої питання. Це підвищує рівень довіри до податкових органів і створює сприятливий клімат для взаємодії.

Цифрові комунікації виступають не просто інструментом технічної модернізації, а ключовим фактором системної трансформації управлінських процесів. Їхня ефективність визначається здатністю забезпечувати більш точне, швидке та прозоре управління, що у свою чергу сприяє підвищенню якості обслуговування і оптимальному використанню ресурсів.

Слід також враховувати вплив цифрових комунікацій на мотивацію та професійний розвиток працівників податкового сектору. Автоматизація рутинних операцій звільняє час для виконання більш складних і творчих завдань, що сприяє підвищенню задоволеності працею та зростанню кваліфікації персоналу. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність роботи підрозділу, оскільки мотивовані співробітники більш

відповідально ставляться до виконання своїх обов’язків і демонструють вищий рівень професіоналізму.

Крім того, цифрові комунікації відкривають нові можливості для впровадження гнучких форм організації праці, зокрема дистанційної роботи, що особливо актуально в умовах сучасних викликів. Такий підхід не тільки підвищує оперативність реагування на звернення платників, а й сприяє збереженню здоров’я працівників і зниженню їх стресових навантажень.

Не менш важливим є аспект комунікаційної взаємодії між різними рівнями управління та підрозділами. Цифрові платформи забезпечують єдине інформаційне поле, що сприяє усуненню бар’єрів у обміні даними і координації дій. Завдяки цьому процес прийняття рішень стає більш скоординованим, а виконання управлінських завдань — більш узгодженим. Підвищується оперативність внутрішньої взаємодії, що суттєво зменшує ризики виникнення помилок і дублювання роботи.

Не можна оминути увагою і вплив цифрових комунікацій на підвищення рівня безпеки інформації. Використання сучасних засобів захисту даних та багаторівневих систем доступу знижує ризик несанкціонованого доступу, втрати або спотворення інформації. Це не лише захищає права і персональні дані платників, а й підтримує імідж податкових органів як надійного і відповідального партнера.

Оцінка ефективності цифрових комунікацій у Петропавлівському секторі обслуговування платників повинна враховувати не лише очевидні показники продуктивності та економії ресурсів, а й комплексний вплив на організаційні, мотиваційні, комунікаційні та безпекові аспекти діяльності. Такий системний підхід дозволяє забезпечити не тільки короткострокові вигоди, а й сталий розвиток податкової служби в умовах цифрової трансформації суспільства.

Цифрові технології суттєво змінюють роботу як Петропавлівського сектору обслуговування платників так і Державної податкової служби

загалом, роблячи її швидшою, прозорішою та ефективнішою. Автоматизація управлінських процесів допомагає зменшити бюрократію, спрощує подачу звітності для бізнесу та громадян, а також дозволяє оперативніше реагувати на податкові порушення. Завдяки інтеграції з іншими державними системами покращується контроль за фінансовими операціями, що сприяє справедливому податковому середовищу та підвищенню довіри до податкової служби.

2.4. Проблеми, виклики та напрями удосконалення цифрових комунікацій у діяльності Петропавлівського сектору обслуговування платників Синельниківської ДПІ ГУ ДПС у Дніпропетровській області

Не дивлячись на повномасштабну війну в Україні діджиталізація в сфері адміністрування податків та зборів прискорилася і стала основою для проведення низки реформ, що, в свою чергу, дозволять посилити ефективність роботи контролюючих органів та зберегти їх інституційну спроможність [21]. Але водночас з цим, активне впровадження цифрових комунікацій в діяльності Петропавлівського сектору обслуговування платників ставить перед установою низку проблем та викликів, що потребують комплексного аналізу та напрямів удосконалення. Нижче на рис. 2.6 наведено основні проблеми та виклики цифрових комунікацій у

роботі сектору.

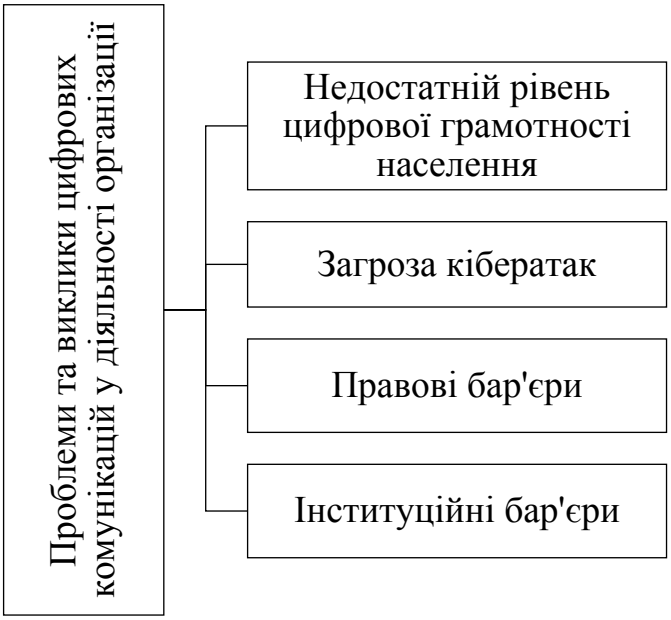

Рис. 2.6. Проблеми та виклики цифрових комунікацій у діяльності Петропавлівського сектору обслуговування платників (складено автором за [22])

Як видно зі схеми, цифрові комунікації в діяльності Петропавлівського сектору обслуговування платників стикаються з низкою викликів, що обмежують їх ефективне впровадження та застосування. Ці проблеми мають як технічний, так і організаційний, нормативний та соціальний характер. Їх комплексний вплив негативно позначається на якості обслуговування платників та уповільнює трансформаційні процеси.

На рис. 2.7 відображено співвідношення рівня цифрових навичок населення України віком від 18 до 70 років.

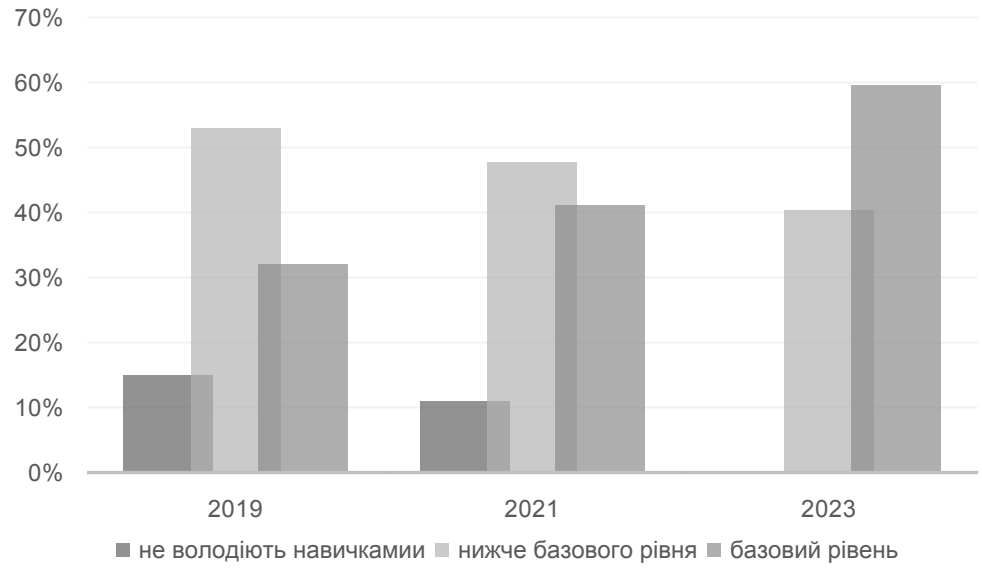

Рис. 2.7. Рівень цифрових навичок в Україні (складено автором за [23])

Дані свідчать про те, що значна частина населення має лише базовий або нижчий за базовий рівень цифрових навичок. Це створює суттєвий бар'єр для повноцінного використання цифрових сервісів у державному секторі, зокрема в діяльності територіальних органів податкової служби.

На території, яку обслуговує Петропавлівський СОП переважно проживає сільське населення, значна частина якого – це люди середнього й похилого віку. Вони часто мають невисокий рівень користування електронними сервісами Державної податкової служби. Це ускладнює ефективне впровадження цифрових каналів комунікації, знижує швидкість обробки запитів та збільшує навантаження на персонал, який змушений надавати додаткові консультації в офлайн-форматі.

Для вирішення даної проблеми потрібно по-перше, проводити короткі тренінги, презентації або зустрічі у секторі обслуговування платників, спрямовані на ознайомлення користувачів з основами роботи в електронних сервісах ДПС. Крім того, щоб платники швидко і безпомилково виконували необхідні операції потрібно розробити друковані інструкції із покроковими поясненнями найпоширеніших дій.

По-друге, важливим є впровадження послуг асистента у секторі, який у спеціально відведений час буде надавати допомогу відвідувачам у користуванні електронними сервісами. Це забезпечить оперативну підтримку користувачів, підвищить їхній комфорт та дозволить знизити навантаження на основний персонал.

Ці кроки сприятимуть поступовому підвищенню рівня цифрової грамотності населення та поліпшенню якості обслуговування платників.

Наступною проблемою є загроза кібератак. Під час повномасштабної війни в Україні значно зростає ризик кібератак на державні системи. Недостатній рівень локального технічного захисту, оновлення програмного забезпечення або кваліфікації персоналу з питань кібербезпеки можуть зробити підрозділ вразливим до атак. Це може загрожувати втратою даних або зупинкою роботи електронних сервісів. Основні напрями мінімізації цих загроз наведено на рис. 2.8.

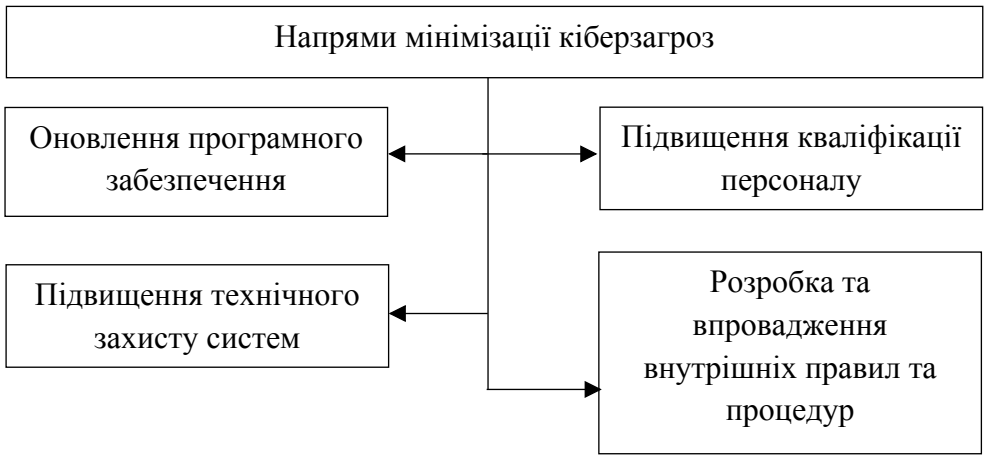

Рис. 2.8. Напрями мінімізації кіберзагроз

Незважаючи на розвиток діджиталізації, нормативно-правова база часто не встигає за технологічними змінами. У роботі сектору трапляються ситуації, коли впровадження нових цифрових інструментів гальмується через відсутність чітких регламентів або інструкцій, невизначеність у відповідальності за обробку цифрових запитів, а також необхідність дублювання цифрової документації в паперовій формі.

Щоб уникнути проблем, пов’язаних із відставанням нормативно-правової бази від технологічного розвитку та затримками у впровадженні нових цифрових інструментів у роботі сектору, необхідно запровадити комплекс заходів. Важливо забезпечити активну співпрацю з регуляторними органами шляхом постійного моніторингу змін у законодавстві та оперативного інформування керівництва і працівників сектору. Також доцільно ініціювати пропозиції щодо оновлення нормативних актів, що регламентують цифрові процеси. Слід розробити чіткі внутрішні регламенти і стандарти, які враховуватимуть особливості роботи з новими цифровими інструментами, а також визначать відповідальність за обробку цифрових запитів серед працівників. Важливо також проводити регулярні навчання персоналу щодо змін у нормативно-правовій базі та нових внутрішніх процедур. Реалізація цих заходів сприятиме адаптації нормативної бази до сучасних вимог і забезпечить безперервність та якість роботи сектору.

Інституційні проблеми в Петропавлівському секторі обслуговування платників охоплюють низку внутрішніх організаційних складнощів, які суттєво впливають на темпи цифрової трансформації. Хоча в СОП є певна ІТ-підтримка і працівники поступово адаптуються до нових цифрових інструментів, все ж існують виклики, пов’язані з обмеженими ресурсами та необхідністю подальшого розвитку компетенцій персоналу. В результаті це уповільнює процес цифровізації сектору та знижує якість обслуговування платників.

Щоб вирішити інституційні проблеми та прискорити цифрову трансформацію в Петропавлівському секторі обслуговування платників, необхідно організовувати регулярні навчання працівників для підвищення їхньої кваліфікації у сфері цифрових технологій та оптимально планувати бюджет, спрямовуючи ресурси на пріоритетні цифрові рішення. Ці заходи допоможуть підвищити ефективність роботи сектору, сприятимуть

швидшій адаптації працівників до нових технологій і забезпечать якісне обслуговування платників.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було поставлено та реалізовано низку завдань, що дозволило досягти основної мети дослідження.

Зокрема, було з’ясовано поняття та сутність цифрових комунікацій в організації: розглянуто різні підходи до трактування поняття «цифрові комунікації», здійснено класифікацію та охарактеризовано їх структуру. Проаналізовано тенденції заміщення традиційних каналів комунікації цифровими, визначено основні переваги й недоліки цифрових каналів, а також виявлено соціальний і культурний вплив цифрових комунікацій в діяльності організацій. Також було розглянуто ключові виклики, які супроводжують використання цифрових інструментів у комунікаційних процесах. В сучасному управлінні цифрові комунікації виконують ключову функцію, сприяючи ефективному обміну інформацією між усіма учасниками процесу.

Було визначено роль цифрових комунікацій в управлінських процесах. Охарактеризовано їхнє значення в організаційній структурі, їх вплив на внутрішню взаємодію в установі, а також проаналізовано, яку роль цифрові комунікації відіграють у загальній діяльності організації. Окрему увагу приділено використанню цифрових комунікацій у маркетингу, управлінні персоналом, взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами, а також у реалізації класичних управлінських функцій. Досліджено ключові аспекти впливу цифрових комунікацій на публічне управління та окреслено основні напрями його трансформації під їхнім впливом. Цифрові комунікації — це не просто технічний засіб, а важливий ресурс, який допомагає зробити управління більш ефективним, відкритим і готовим до змін, що сприяє покращенню якості життя громадян.

Вивчено організаційну структуру та управлінські особливості функціонування Петропавлівського сектору обслуговування платників Синельниківської державної податкової інспекції Головного управління

Державної податкової служби у Дніпропетровській області. В тому числі проаналізовано його основні завдання, структуру, а також чіткий розподіл посадових обов'язків між працівниками сектору, що забезпечує злагоджену та ефективну роботу колективу. Наголошено на важливості впровадження інноваційних цифрових комунікацій у роботу сектору, оскільки вони значно сприяють оптимізації процесів, підвищенню швидкості обміну інформацією та поліпшенню якості надання послуг. Організаційна структура та управлінські підходи сектору обслуговування платників створюють міцну основу для його ефективної діяльності. Вони забезпечують чіткість функціональних обов'язків, ефективну взаємодію між працівниками та можливість швидко адаптуватися до змін у нормативно-правовому полі. Водночас сучасні виклики, зумовлені розвитком технологій та зростаючими вимогами платників податків, вимагають подальшого розвитку цифрових комунікаційних технологій. Це є логічним і необхідним кроком у процесі вдосконалення роботи сектору, що дозволить зробити послуги більш доступними, прозорими та зручними для громадян.

Проаналізовано стан та особливості впровадження цифрових каналів комунікацій у діяльності сектору, а саме основні цифрові сервіси для платників податків. Було детально охарактеризовано їх функціональні можливості, переваги та технічні особливості. Зосереджено увагу на тому, що ці сервіси забезпечують комплексну підтримку як внутрішньої комунікації між працівниками, так і зовнішньої взаємодії з платниками та іншими зацікавленими сторонами. Впровадження цифрових каналів комунікації також створює умови для більш прозорого та відкритого управління, що відповідає сучасним стандартам і очікуванням суспільства.

У ході оцінювання ефективності цифрових комунікацій у контексті управлінських процесів Петропавлівського сектору обслуговування платників було встановлено, що використання сучасних цифрових каналів істотно впливає на всі ключові аспекти функціонування організації.

Цифрові комунікації забезпечують підвищення оперативності в реагуванні на запити платників, оптимізацію внутрішніх управлінських процесів, а також сприяють своєчасному прийняттю ефективних управлінських рішень. Це, у свою чергу, позитивно позначається на якості надання адміністративних послуг громадянам та загальному рівні довіри до органів публічної влади. Було проаналізовано вплив основних цифрових комунікацій на функціонування податкових органів, включаючи внутрішню комунікацію між підрозділами, електронний документообіг, онлайн-сервіси для платників податків, а також інструменти для зовнішнього інформування населення. Досліджено напрями впливу цифрових комунікацій на організаційну культуру, стиль управління, стратегічне планування, що дозволило охарактеризувати їх не лише як технічний ресурс, а як важливу складову управлінської трансформації. Окрема увага приділена критеріям оцінки ефективності цифрових каналів. Таким чином, цифрові комунікації розглядаються як невід'ємний елемент модернізації управлінських процесів у податковій сфері. Вони не лише сприяють удосконаленню функціональних аспектів діяльності сектору, а й формують основу для більш ефективного та відкритого здійснення публічного управління в цілому.

У межах дослідження було визначено ключові проблеми та виклики, що виникають у процесі впровадження й використання цифрових комунікацій у діяльності Петропавлівського сектору обслуговування платників. Акцентовано увагу на недостатньому рівню цифрових навичок серед населення, що обслуговується сектором. З урахуванням соціально-демографічних характеристик місцевих мешканців, проаналізовано типові труднощі, які вони відчувають при взаємодії з електронними сервісами, та запропоновано можливі шляхи подолання цих бар'єрів, зокрема шляхом реалізації програм цифрової освіти, створення консультативних центрів. Окремо також було розглянуто питання кібербезпеки як одного з найактуальніших викликів сучасних цифрових комунікацій,

охарактеризовано основні ризики та запропоновано напрями їх мінімізації, включаючи підвищення цифрової компетентності працівників, регулярне оновлення систем захисту та впровадження політик інформаційної безпеки. Досліджено інституційні та нормативно-правові бар’єри, які стримують розвиток цифрових каналів взаємодії, зазначено можливі механізми подолання цих перешкод.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Осокін М. Г., Осокіна А. В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31

2. О. О. Сєвонькаєва, М. Ю. Антонченко, Т. В. Сахарова. Цифрові комунікації підприємства на міжнародному ринку. *Ефективна економіка.* 2025. №2. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.50

3. Омелян В. П. Перспективи цифровізації системи податкового адміністрування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №17. С. 162-166. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.162

4. Баценко Л., Галенін Р. Роль цифрових комунікацій в управлінні організаційної цифрової трансформації: бачення адміністрації організацій. *Вісник Київського інституту бізнесу і технологій.* 2024. №2 (51). С. 10-25. URL: https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51(2).01

5. Гринчак Н. А., Синяков А. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. *Статистика України*. 2023. №3-4 (102). С. 112-119. URL: https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.09

6. Положення про Петропавлівський сектор обслуговування платників Синельниківської державної податкової інспекції Головного управління ДПС у Дніпропетровській області.

7. Посадова інструкція державного службовця (Завідувач Петропавлівського сектору платників).

8. Посадова інструкція державного службовця (Головний державний інспектор).

9. Посадова інструкція державного службовця (Старший державний інспектор).

10. Посадова інструкція державного службовця (Державний інспектор).

11. Федорчак О. Є. Вплив цифровізації на ефективність податкових систем. *Академічні візії.* 2024. №30. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.11486495

12. Цюцяк А., Цюцяк І., Цюцяк В. Цифровізація податкової системи: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник.* 2023. №4. С. 48-55. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1188.pdf

13. Павлютін Ю. М. Цифровізація системи податкового адміністрування: національний та іноземний досвід. *Актуальні питання юриспруденції.* 2023. №3 (40). С. 145-148.
URL: https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2023/3/28.pdf

14. Державна податкова служба України. InfoTAX – електронний сервіс для платників податків.
URL:https://cabinet.tax.gov.ua/news/B36CBA64012C0238E0530A5028073C95

15. Державна податкова служба України. Моя податкова: мобільний застосунок. URL: https://tax.gov.ua/data/files/343202.pdf

16. Міністерство цифрової трансформації України. Дія. Єдиний портал державних послуг. URL: https://diia.gov.ua/

17. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 р. № 851-15 (з чинними змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15

18. Система «Трембіта». Департамент цифрової трансформації, інформаційних технологій та е-урядування Дніпропетровської обласної державної адміністрації. URL: https://egov.dp.gov.ua/services/sistema-trembita

19. Хмиз М., Пєтков С., Миляник З., Мазур Ю., Козяр Р., Гудима В., Проць І. Цифровізація податкової системи та податкове регулювання як інструмент боротьби з тіньовою економікою. *Path of Science.* 2023. №9 (9). С. 1008-1014. URL: http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13

20. Вакулик, Д. Цифрові тренди у сфері оподаткування: зарубіжний досвід та перспективи для України. *Collection of Scientific Papers*

«SCIENTIA». 2022. С. 25–29. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/87

21. Костенко Ю. О. Цифровізація в податковій сфері. *Південноукраїнський правничий часопис.* 2024. №2. С. 176-181. URL: https://doi.org/10.32850/sulj.2024.2.30

22. Сарана, Л. А. Вплив цифровізації на митну та податкову політику України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №14. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-08-02

23. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова грамотність українців через освіту та технології. URL: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure