

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
 Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Удосконалення управління комунікаційною діяльністю організації  
(на прикладі Хмельницька обласна рада, м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

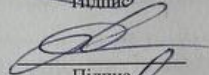
Шифр КвРМН.024268.01.05.00

Виконав: студент 2 курсу група  
 БАМз-24-1

  
 Підпис

Вероніка ГРИНДІЙ  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон. наук, доцент

  
 Підпис

Тетяна НАЗАРЧУК  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

  
 Підпис

Олена КОСЮК  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри  
 менеджменту та адміністрування

  
 Підпис


Ніла ТЮРИНА  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

17 грудня 2025 р.

Хмельницький 2025

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 зав. кафедри менеджменту та  
 адміністрування  
 Тюріна Н.М.   
1 09 2025 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гриндій Вероніки Русланівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема роботи Удосконалення управління комунікаційною діяльністю організації (на прикладі Хмельницька обласна рада, м. Хмельницький)

керівник роботи Назарчук Тетяна Вікторівна, канд. екон. наук, доцент

затверджена Наказом по університету від «25» серпня 2025 р. №65

2 Строк подання студентом роботи на кафедру 2025 р.

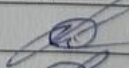
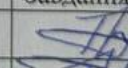
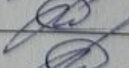

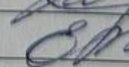

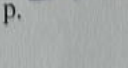

3 Вихідні дані до роботи: посібники, періодичні видання, статистичні звіти, Інтернет джерела

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

У першому розділі розглянути теоретичні основи управління комунікаційною діяльністю організації. У другому розділі проаналізувати діяльність Хмельницької обласної ради. У третьому розділі представити напрямки удосконалення управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради.

5 Перелік графічного матеріалу: Визначення поняття «комунікаційна діяльність організації» у працях сучасних науковців; Класифікація каналів комунікації за Л.О. Крамаренко; Моделі управління комунікативними процесами; Історія становлення Хмельницької обласної ради (1991-2024); Аналіз основних результатів діяльності ХОР на протязі 2022-2024 рр.; Ключові напрями управління комунікаційною діяльністю ХОР; Структура зовнішніх комунікаційних потоків ХОР; Основні показники зовнішньої комунікаційної активності ХОР (2022-2024 рр.).

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т.В., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Назарчук Т.В., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т.В., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

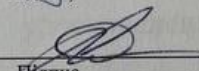
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач


  
Підпис,

Вероніка ГРИНДІЙ  
Ім'я, Прізвище

Керівник кваліфікаційної роботи


  
Підпис,

Тетяна НАЗАРЧУК  
Ім'я, Прізвище

## АНОТАЦІЯ


Гриндій В.Р. Удосконалення управління комунікаційною діяльністю організації (на прикладі Хмельницької обласної ради, м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент кафедри МА Назарчук Т.В. Кваліфікаційна робота магістра: 76 с., 12 рисунків, 16 таблиць, 46 джерела посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ЕФЕКТИВНІСТЬ, КАНАЛИ, КОМУНІКАЦІЯ, СИСТЕМИ, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ.

Досліджено сутність та роль комунікацій у системі управління організацією. Розглянуто види та канали комунікацій в управлінській діяльності організації. Проаналізовано методи та інструменти управління комунікаційними процесами

Представлено загальну характеристику Хмельницької обласної ради. Проведено аналіз техніко-економічних показників діяльності організації. Виконано аналіз фінансових показників діяльності організації. Здійснено стратегічний аналіз з використанням SWOT-аналізу, PEST-аналізу. Проведено аналіз існуючої комунікаційної політики Хмельницької обласної ради

Визначення обґрунтування удосконалення управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради. Розроблено пропозиції щодо упровадження електронних сервісів для удосконалення комунікативної діяльності Хмельницької обласної ради. Здійснено оцінку ефективності удосконалення комунікаційної діяльності Хмельницької обласної ради.

  
Гриндій В.Р.  
(підпис та ПІП)

10 12 2025р.

**ЗМІСТ**

	С.
Вступ	7
1 Теоретичні основи управління комунікаційною діяльністю організації	10
1.1. Сутність та роль комунікацій у системі управління організацією	10
1.2 Види та канали комунікацій в управлінській діяльності організації	15
1.3 Моделі та інструменти управління комунікаційними процесами	17
Висновки до розділу 1	20
2 Аналіз діяльності Хмельницької обласної ради	22
2.1 Загальна характеристика діяльності Хмельницької обласної ради	22
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності Хмельницької обласної ради	28
2.3 Аналіз фінансових показників діяльності Хмельницької обласної ради	33
2.4 Стратегічний аналіз діяльності Хмельницької обласної ради	37
2.5 Аналіз існуючої комунікаційної політики Хмельницької обласної ради	40
Висновки до розділу 2	49
3 Напрями удосконалення управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради	51
3.1 Обґрунтування удосконалення управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради	51
3.2 Упровадження електронних сервісів для удосконалення комунікативної діяльності Хмельницької обласної ради	54
3.3 Оцінка ефективності удосконалення комунікаційної діяльності Хмельницької обласної ради	64
Висновки до розділу 3	67
Висновки	69
Перелік джерел посилання	72

## ВСТУП

В умовах активного реформування системи публічного управління в Україні, зростання ролі громадянського суспільства та поширення цифрових технологій особливої актуальності набуває проблема ефективного управління комунікаційною діяльністю органів влади. Саме від рівня відкритості, прозорості та здатності до конструктивного діалогу з громадянами залежить ступінь довіри населення до представницьких інституцій та ефективність прийняття управлінських рішень.

Хмельницька обласна рада є одним із ключових елементів системи місцевого самоврядування, наділений широкими повноваженнями щодо реалізації регіональної політики. Для забезпечення результативності своєї діяльності орган потребує налагодженої системи комунікацій – як внутрішніх, так і зовнішніх. Проте сучасна практика свідчить про наявність низки проблем у сфері управління комунікаційними процесами: фрагментарність інформаційних потоків, недостатній рівень інтерактивності у взаємодії з громадськістю, обмежене використання цифрових інструментів та соціальних мереж.

Отже, дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення управління комунікаційною діяльністю на прикладі Хмельницької обласної ради є своєчасним і має важливе значення для підвищення ефективності публічного управління, прозорості діяльності органів влади та зміцнення довіри громадян до них.

Питання управління комунікаціями та формування ефективної системи зв'язків у публічній сфері досліджувалося багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Значний внесок у розробку теоретико-методологічних засад комунікацій зробили Ф. Котлер, Г. Армстронг, П. Друкер, які сформулювали основи маркетингових і управлінських комунікацій.

Суттєвий внесок у становлення теорії публік рилейшнз у державному секторі належить Дж. Грунігу та Т. Ханту, що розробили класичні моделі PR-комунікацій.

Серед українських учених, які досліджують проблематику публічних комунікацій, слід відзначити В. Королько, І. Лилик, О. Романовського, Т. Мельник, Н. Головіну, О. Кузьменко, В. Ребкала, Л. Приходченко, О. Гаращука, С. Телешуна, В. Бакуменка. Їхні праці присвячено питанням формування інформаційної політики, комунікаційної стратегії та впровадженню інноваційних технологій у сфері публічного адміністрування.

Попри значну кількість досліджень, питання практичного удосконалення управління комунікаційною діяльністю в органах місцевого самоврядування, зокрема в обласних радах, залишаються недостатньо опрацьованими.

Метою дослідження є розроблення теоретико-практичних засад і формування рекомендацій щодо удосконалення управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради з метою підвищення ефективності її взаємодії з громадськістю.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та роль комунікацій у системі управління організацією;
- визначити види та канали комунікацій в управлінській діяльності організації;
- представити моделі та інструменти управління комунікаційними процесами;
- представити характеристика діяльності Хмельницької обласної ради;
- проаналізувати техніко-економічні показники діяльності Хмельницької обласної ради;
- проаналізувати фінансові показники діяльності організації Хмельницької обласної ради;
- здійснити стратегічний аналіз з використанням SWOT-аналізу, PEST-аналізу.
- проаналізувати існуючу комунікаційну політику Хмельницької обласної ради;

- представити обґрунтування удосконалення управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради.
- розробити пропозиції щодо впровадження електронних сервісів для удосконалення комунікативної діяльності Хмельницької обласної ради.
- здійснити оцінку ефективності удосконалення комунікаційної діяльності Хмельницької обласної ради;

Об'єктом дослідження є процес управління комунікаційною діяльністю організації.

Предметом дослідження виступають механізми, методи та інструменти удосконалення управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз, синтез, системний і структурно-функціональний підходи – для визначення сутності та структури комунікаційної діяльності; порівняльний аналіз – для виявлення тенденцій і кращих практик управління комунікаціями в інших органах влади; контент-аналіз – для дослідження інформаційної активності ради у засобах масової комунікації та соціальних мережах; метод моделювання – для розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи управління комунікаціями.

Наукова новизна отриманих результатів. Удосконалено підхід до управління комунікаційною діяльністю органів місцевого самоврядування шляхом систематизації її складових, уточнення ролі цифрових інструментів та запропонування моделі оптимізації комунікаційних процесів у діяльності Хмельницької обласної ради.

Практичне значення та впровадження результатів. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності Хмельницької обласної ради для підвищення ефективності зовнішніх та внутрішніх комунікацій, розроблення стратегічного плану інформаційно-комунікаційної політики, удосконалення взаємодії з громадськістю та засобами масової інформації.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Сутність та роль комунікацій у системі управління організацією

У сучасних умовах діяльність організації неможлива без ефективної системи комунікацій – як внутрішніх (міжпідроздільних, міжособистісних), так і зовнішніх (із зовнішніми стейкхолдерами: громадськістю, партнерами, засобами масової інформації). Комунікаційна діяльність можна розглядати як цілеспрямований процес обміну інформацією, управління ним і використанням для досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Згідно з дослідженням Сумбадзе (Keso Sumbadze) «The essence and importance of communication as a management function in organization management», комунікація виступає як одна з ключових функцій управління, що включає передавання інформації, її одержання та реагування на отримане – і від цього залежить якість прийняття управлінських рішень [43].

Тобто, комунікаційна діяльність організації – це не просто обмін повідомленнями, а система заходів, що забезпечують своєчасний, репрезентативний, достовірний потік інформації, який дозволяє досягати узгодженості, взаєморозуміння і згуртованості в середині організації та з зовнішнім середовищем.

В українському науковому просторі комунікаційна діяльність органів влади визначається як «обмін інформацією з метою виконання адміністративних функцій, який забезпечується комунікаційною підсистемою публічного управління» [11].

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «комунікаційна діяльність організації» у працях сучасних науковців

№	Автор, рік	Визначення	Особливості / коментар
1	Ю. В. Храмцова (2021) [40]	«Комунікаційний менеджмент – це професійна діяльність із використання засобів, методів і механізмів комунікацій для забезпечення ефективного розвитку капіталу організації».	Розглядає комунікаційну діяльність як управлінську функцію.
2	І. О. Маковецька (2021) [23]	«Комунікаційна діяльність – це система заходів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами організації та із зовнішнім середовищем за допомогою сучасних інформаційних технологій».	Акцент на внутрішніх і зовнішніх зв'язках підприємства.
3	Р. А. Полюлях (2022) [30]	«Комунікативна діяльність – це процес обміну інформацією між суб'єктами з метою виконання управлінських функцій, що здійснюється відповідно до чинного законодавства».	Визначення адаптоване до публічної сфери.
4	I. V. Galiuk (2020) [45]	«Organizational communication is the process of information exchange between people and groups in an organization to achieve efficiency and coordination».	Наголос на ефективності комунікацій як чиннику розвитку бізнесу.
5	Keso Sumbadze (2022) [46]	«Communication in management is a process that unites planning, organizing, leading, and controlling activities through information exchange».	Інтерпретація комунікацій як функції менеджменту.
6	Д. О. Булгаков (2024) [1]	«Комунікаційна діяльність органів влади – це системна взаємодія з громадськістю, спрямована на забезпечення відкритості, прозорості та довіри до органів публічної влади».	Визначення, релевантне для Хмельницької обласної ради.
7	Н. В. Пономарьова (2020) [31]	«Комунікаційна діяльність – це комплекс процесів обміну інформацією, що забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів».	Визначення в контексті внутрішнього менеджменту.
8	J. Keyton (2017) [43]	«Organizational communication is the process of creating and interpreting messages that coordinate organizational activities».	Класичне міжнародне визначення; корисне для порівняння.
9	О. Л. Васильєва (2019) [3]	«Інформаційно-комунікаційна діяльність – це сукупність дій, спрямованих на забезпечення ефективного обміну інформацією в системі публічного управління».	Визначення адаптоване до державного сектору.
10	І. В. Кучеренко (2021) [19]	«Комунікаційна діяльність підприємства – це складова стратегічного управління, спрямована на формування позитивного іміджу та взаємодію з цільовими аудиторіями».	Акцент на зв'язках із громадськістю та репутаційному менеджменті.

Відтак, у публічному управлінні організацій комунікаційна діяльність набуває особливого значення у зв'язку з прозорістю, залученням громадян та довірою до влади.

Ключові складові комунікаційної діяльності організації включають:

- суб'єкти (комуніканти) і реципієнти комунікації;
- канали комунікації (вербальні, невербальні, цифрові, масові) і технічні засоби;
- структуру й організацію комунікаційних потоків (внутрішні/зовнішні, офіційні/неофіційні);
- зміст і форму повідомлень, які передаються;
- зворотній зв'язок як елемент процесу комунікації;
- механізми управління комунікаціями: планування, контроль, оцінка ефективності.

Наприклад, у статті «The role of organizational communications in ensuring of the efficiency of activity in the conditions of modern business» Галюк (І. В. Galiuk) виокремлює ознаки ефективної внутрішньої комунікації: інформативність, чіткість, своєчасність, незалежність і неупередженість [45]. Це означає, що наявність комунікацій має значення, але й їхня якість – наскільки вони спонукають до дії, підтримують корпоративні цінності, забезпечують інтеграцію працівників у загальну мету організації.

З погляду системного підходу, комунікаційна діяльність разом із інформаційною діяльністю становить підсистему організації, яка сприяє адаптації до зовнішнього середовища, забезпеченню внутрішнього координування та реалізації стратегії. У підручнику-методичному матеріалі зазначено, що комунікаційна діяльність – це рух змістів у соціальному часі та просторі; вона має рівні (міжособистісна, групова, масова) і різновиди каналів. [ic.ac.kharkov.ua](http://ic.ac.kharkov.ua)

Отже, узагальнено можна сформулювати, що комунікаційна діяльність організації – це цілеспрямований багаторівневий процес організації, трансмісії, отримання та реагування на комунікативні потоки з метою реалізації місії, стратегічних і оперативних завдань організації, формування внутрішньої й

зовнішньої комунікаційної системи, що забезпечує ефективну взаємодію між суб'єктами і об'єктами комунікації.

У контексті дослідження управління комунікаційною діяльністю органу місцевого самоврядування (зокрема, Хмельницька обласна рада) це означає необхідність врахування специфіки публічної комунікації: відкритість, політична нейтральність, залученість громадськості, дотримання стандартів державної служби та цифрових медіа.

У сучасному менеджменті комунікації виступають не просто допоміжним засобом, а однією з ключових складових системи управління організацією. Комунікаційні процеси забезпечують обмін інформацією, координацію діяльності, підтримку прийняття рішень та інтеграцію формальних і неформальних структур управління. Зокрема, за твердженням Невальонного, комунікація є «з'єднувальною ланкою між підсистемами управління, а також виступає як управлінський процес, що пов'язує функції організації, планування, мотивації та контролю та має забезпечити єдину мету управління» [27].

Дяченко та Франовська підкреслюють, що комунікації «належать до стратегічних ресурсів підприємства, оскільки задіяні в усіх бізнес-процесах» та грають особливу роль в адаптації організації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. [prostir.pdaba.dp.ua](http://prostir.pdaba.dp.ua). Це вказує на необхідність інтегрувати комунікаційні механізми у стратегію управління, а не розглядати їх як епізодичні або допоміжні дії [9].

У контексті внутрішніх комунікацій автори Лизанець, Феєр і Бондарева досліджують роль комунікацій у системі управління персоналом, визначаючи їх як інтегруючу складову, що забезпечує ефективність кадрової політики, правильність вибору комунікаційних каналів та вплив менеджерів і служб кадрів на комунікаційні процеси [21].

Таким чином, комунікації на внутрішньому рівні впливають на мотивацію, залучення працівників, координацію дій – а отже, на результати функціонування організації в цілому.

В системі публічного управління комунікація також набуває значення не лише передачі інформації, але й механізму взаємодії з громадськістю, механізму формування довіри та прозорості. Майстренко вказує, що процес комунікації в публічному управлінні включає такі елементи: суб'єкти публічного управління та громадяни, повідомлення, канали комунікації, інформаційні бар'єри, зворотний зв'язок. [journals.maur.com.ua](http://journals.maur.com.ua). Це підкреслює, що комунікації мають стратегічне значення для досягнення управлінських цілей, включаючи легітимність, участь громадян, ефективність прийняття рішень.

Отже, роль комунікацій у системі управління організацією можна резюмувати такими ключовими функціями:

- забезпечення інформаційної основи для прийняття рішень (збирання, передача, обробка інформації);
- координація дій між підрозділами, структурними ланками та зовнішнім середовищем;
- мотивація працівників та формування організаційної культури через інформування, діалог і взаємодію;
- адаптація до змін зовнішнього середовища через комунікаційні канали та зворотний зв'язок;
- формування іміджу організації, підтримання довіри стейкхолдерів і громадськості.

Врахування цих функцій у системі управління дозволяє підвищити ефективність організації, знижувати ризики інформаційних бар'єрів і конфліктів, а також сприяти сталому розвитку. У контексті дослідження управління комунікаційною діяльністю Хмельницька обласна рада це означає нагальну потребу розробки системної комунікаційної політики, що інтегрована в управлінську модель органу влади.

## 1.2 Види та канали комунікацій в управлінській діяльності організації

Комунікаційна система організації являє собою складну багаторівневу структуру, у якій циркулюють інформаційні потоки між керівниками, працівниками, партнерами та зовнішніми стейкхолдерами. Для ефективного функціонування системи управління важливим є не лише наявність комунікацій, а й їхня структурованість, типологія та правильний вибір каналів передачі інформації.

Згідно з дослідженнями І. Г. Кононенко [17], комунікації в управлінні поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні забезпечують обмін інформацією всередині організації (між керівниками, підрозділами, працівниками), тоді як зовнішні спрямовані на взаємодію із зовнішнім середовищем — партнерами, громадськістю, органами влади, медіа тощо. Ефективне управління передбачає гармонійне поєднання обох напрямів комунікацій.

З позиції функціонального підходу, комунікації поділяють також за напрямом руху інформаційних потоків: вертикальні (висхідні та низхідні), горизонтальні та діагональні [22].

Висхідні комунікації забезпечують передачу інформації від нижчих рівнів управління до вищих — це звіти, пропозиції, зворотний зв'язок від працівників.

Низхідні комунікації передають управлінські рішення, накази, інструкції від керівництва до виконавців.

Горизонтальні комунікації виникають між рівноправними підрозділами для координації діяльності.

Діагональні — охоплюють взаємодію між працівниками різних відділів і рівнів управління без формальної субординації.

Як зазначає Дяченко Г. О. [8], правильне балансування між формальними та неформальними комунікаціями забезпечує стабільність організаційного клімату. Формальні канали регулюються правилами й процедурами, тоді як неформальні

базуються на особистих стосунках і спонтанному обміні інформацією. Обидва типи взаємодоповнюють один одного, створюючи більш гнучке середовище управління.

Особливу увагу сучасні дослідники приділяють каналам комунікації. Відповідно до класифікації Л. О. Крамаренко [14], канали поділяються на:

- усні (наради, бесіди, телефонні дзвінки, відеоконференції);
- письмові (накази, звіти, електронні листи, документи);
- електронні / цифрові (соціальні мережі, месенджери, корпоративні платформи);
- візуальні (презентації, графіки, інфографіка).



Рисунок 1.1 – Класифікація каналів комунікації за Л. О. Крамаренко [14]

У сучасних умовах цифровізації організацій особливу роль відіграють інтерактивні електронні канали, які забезпечують швидкість обміну, багатоканальність та інтеграцію з інформаційними системами. Як зазначає І. К. Пономаренко [31], розвиток ІТ-технологій зумовив появу нових форм електронних комунікацій, які «сприяють підвищенню оперативності управлінських процесів і мінімізують спотворення інформації».

Водночас важливо враховувати і психологічні аспекти комунікації, оскільки ефективність передачі інформації залежить не лише від технічного каналу, а й від емпатії, довіри та компетентності комунікантів. С. К. Сидоренко [6] підкреслює, що комунікації є не лише інструментом управління, але й механізмом формування корпоративної культури та організаційної ідентичності.

Отже, комунікації в системі управління виконують не лише інформаційну функцію, а й інтеграційну, мотиваційну, координаційну та культуруотворюючу. Вибір каналів і видів комунікацій повинен базуватися на стратегічних цілях організації, рівні розвитку інформаційних технологій і потребах цільових аудиторій. Для Хмельницької обласної ради це означає доцільність упровадження багаторівневої системи комунікацій – від внутрішнього документообігу до цифрових платформ публічної взаємодії з громадянами.

### **1.3 Моделі та інструменти управління комунікаційними процесами**

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від якості комунікаційних процесів, які забезпечують зв'язок між усіма елементами організаційної системи. Управління комунікаціями передбачає не лише передавання інформації, але й цілеспрямоване формування взаєморозуміння, координацію дій, регулювання інформаційних потоків і підтримку позитивного іміджу організації. Задля цього у менеджменті розроблено низку моделей та інструментів управління комунікаціями, які відображають механізми обміну інформацією між суб'єктами.

Класичні моделі комунікацій були сформовані ще в середині ХХ ст. Однією з перших стала лінійна модель Г. Лассуелла, яка описує процес комунікації як послідовність етапів:

хто → що говорить → по якому каналу → кому → з яким ефектом [44].

Ця модель, попри свою простоту, і нині є базовою для побудови управлінських систем обміну інформацією.

Подальший розвиток отримала модель Шеннона-Вівера, що підкреслює роль шумів та спотворень у комунікаційному процесі. У контексті управління організацією ця модель актуальна для аналізу інформаційних бар'єрів і розроблення системи зворотного зв'язку [24].

У сучасних дослідженнях перевагу віддають інтерактивним моделям, які враховують двосторонній характер комунікації. Зокрема, модель Шрамма розглядає комунікацію як процес взаємного кодування та декодування повідомлень, що дозволяє забезпечити розуміння і спільне тлумачення інформації між учасниками управлінського процесу.

На рівні організаційного менеджменту використовуються системні моделі комунікацій, у яких комунікація розглядається як інтегральна частина управлінського циклу. Як зазначає О. М. Васильєва [4], ефективне управління комунікаціями передбачає планування, організацію, мотивацію, контроль і коригування комунікаційних потоків — аналогічно до функцій загального менеджменту. У такому підході особлива роль належить зворотному зв'язку, який виступає механізмом перевірки адекватності та ефективності комунікацій.



Рисунок 1.2 – Моделі управління комунікативними процесами

У публічному секторі, за дослідженнями М. В. Соколенка [37], важливе місце займає модель мережових комунікацій, що базується на принципах відкритості, взаємодії та горизонтального обміну. Такі комунікації сприяють підвищенню прозорості управлінських рішень, залученню громадськості та підвищенню довіри до органів влади.

Інструментарій управління комунікаційними процесами охоплює як організаційно-управлінські методи, так і інформаційно-технологічні засоби.

До основних управлінських інструментів належать:

- комунікаційна політика організації, яка визначає правила, стандарти та канали обміну інформацією;
- план комунікацій, що фіксує цілі, цільові аудиторії, інструменти та критерії оцінки ефективності комунікацій;
- регламенти комунікаційних процесів (інструкції, процедури, документообіг);
- система внутрішніх комунікацій (інтранет, інформаційні бюлетені, зворотний зв'язок).

Серед інформаційно-технологічних інструментів особливої уваги заслуговують корпоративні платформи взаємодії (Microsoft Teams, Slack, Trello), системи CRM для управління взаєминами з клієнтами, а також соціальні мережі, які виступають каналами зовнішніх комунікацій та інструментами формування репутації [43].

І. Г. Крамаренко наголошує, що сучасне управління комунікаціями неможливе без цифрової аналітики: вимірювання ефективності каналів, відстеження інформаційних потоків, аналіз зворотного зв'язку через Big Data та штучний інтелект [15]. Це дозволяє підвищити точність управлінських рішень і швидкість реагування на зміни в інформаційному середовищі.

Таким чином, ефективна система управління комунікаційними процесами базується на поєднанні класичних теоретичних моделей і сучасних цифрових інструментів, які забезпечують інтеграцію інформаційних потоків, адаптивність та

прозорість управлінських дій. Для Хмельницької обласної ради актуальним є впровадження саме мережевої моделі управління комунікаціями з використанням цифрових платформ взаємодії з громадянами, що підвищить рівень відкритості та довіри до органу влади.

#### Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного дослідження було з'ясовано, що комунікаційна діяльність є невід'ємною складовою системи управління будь-якої організації, оскільки забезпечує координацію дій, інформаційний обмін, мотивацію працівників і формування позитивного іміджу. Вона виступає ключовим механізмом взаємодії як усередині організації, так і з її зовнішнім середовищем, впливаючи на якість управлінських рішень та ефективність реалізації стратегічних цілей.

Було розглянуто сутність і зміст комунікаційної діяльності. Встановлено, що поняття «комунікаційна діяльність» охоплює цілеспрямований процес обміну інформацією між суб'єктами управління з метою узгодження дій та досягнення організаційних результатів. Науковці (Ю. Храмцова, І. Маковецька, Р. Полюях, J. Keyton та ін.) підкреслюють, що комунікації в організації виступають системоутворюючим чинником управління, а їх ефективність безпосередньо впливає на рівень організаційної культури, мотивацію персоналу та продуктивність діяльності.

Визначено роль комунікацій у системі управління організацією. Доведено, що комунікації забезпечують інформаційне підґрунтя управлінського процесу, виступають засобом координації, контролю та мотивації, а також сприяють формуванню відкритості та довіри між суб'єктами взаємодії. Зокрема, у сфері публічного управління комунікації мають стратегічне значення для формування довіри громадян до органів влади та підвищення прозорості їхньої діяльності (Майстренко, Дяченко, Франовська, Лизанець).

Представлено аналіз моделей та інструментів управління комунікаційними процесами. Розглянуто класичні та сучасні моделі комунікації (Лассуелла, Шеннона-Вівера, Шрамма, системну й мережеву), які пояснюють механізм обміну

інформацією між суб'єктами управління. Зазначено, що сучасне управління комунікаціями базується на інтеграції класичних підходів і цифрових інструментів — корпоративних платформ, соціальних мереж, CRM-систем, аналітики Big Data. Це забезпечує адаптивність організації, швидкість реагування на зміни та ефективну взаємодію з внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами.

Отже, теоретичний аналіз підтвердив, що ефективне управління комунікаційною діяльністю є необхідною умовою результативності організації, її конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Для органів публічної влади, удосконалення комунікаційних процесів має стратегічне значення, оскільки сприяє підвищенню рівня довіри населення, прозорості управлінських рішень і формуванню позитивного іміджу інституції.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

### 2.1 Загальна характеристика діяльності Хмельницької обласної ради

Хмельницька обласна рада є представницьким органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад області, здійснюючи нормотворчу, контрольну, комунікаційну та координуючу діяльність. Її управлінська структура побудована відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР та передбачає діяльність постійних комісій, президії, виконавчого апарату й голови ради. [39]

Після проголошення незалежності України в 1991 р. система місцевого самоврядування зазнала суттєвих трансформацій. У 1994 р. місцеві ради народних депутатів стали єдиними органами влади на відповідних територіях, проте ухвалення Конституційного договору 1995 р. зумовило створення місцевих державних адміністрацій, що суттєво обмежило реальну автономію рад. Лише після прийняття Конституції України 1996 р. та Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» 1997 р. було закладено нормативні засади діяльності Хмельницької обласної ради як представницького органу, що виражає інтереси територіальних громад області та здійснює повноваження у сфері соціально-економічного розвитку, бюджету, земельних і майнових відносин .

У 1998 р. сформовано раду третього скликання у складі 75 депутатів. Вона створила 10 постійних комісій та президію, а також утворила виконавчий апарат з кількома відділами. Наступні роки характеризувалися послідовним розширенням структури апарату, зокрема у 2000 р. – утворенням семи спеціалізованих відділів, відповідальних за організаційне, кадрове, юридичне, інформаційне, аналітичне та господарське забезпечення діяльності ради .

У 2002 р. обрано раду четвертого скликання, до складу якої увійшло 78 депутатів. Рада створила 11 постійних комісій та розширила президію. У 2003 р.

змінено структуру виконавчого апарату, що свідчило про посилення управлінських потреб та ускладнення завдань, які стояли перед радою. У 2006 р. вибори до ради п'ятого скликання вперше відбулись за пропорційною системою. Рада налічувала 90 депутатів, що сприяло суттєвому партійному різноманіттю та активному формуванню фракцій і депутатських груп. Структура постійних комісій була розширена до 11, а президія отримала представницький персональний склад, що відображав партійну фрагментацію того часу.

Рада шостого скликання, сформована у 2010 р., працювала за змішаною виборчою системою й налічувала 104 депутати. Характерною рисою цього періоду стало створення значної кількості депутатських груп, що відображало потребу у гнучких форматах міжфракційної взаємодії. Структура апарату в 2010 р. була суттєво деталізована, включаючи відділи внутрішньої політики, документального забезпечення, юридичну службу, господарський підрозділ та управління спільною власністю громад.

Події 2013-2014 рр. супроводжувались значними політичними змінами: відбулися реорганізації фракцій, утворення нових депутатських груп, а також зміна керівництва ради у 2014 р. У 2015 р. вибори до ради сьомого скликання відбулись за новим законодавством із пропорційною системою та територіальними виборчими округами. Обрано 84 депутати, а структура постійних комісій була оптимізована. Також суттєво зросла кількість депутатських груп, що відображало активізацію громадсько-політичної діяльності в регіоні. [39]

У 2020 р., після впровадження Виборчого кодексу, до обласної ради восьмого скликання обрано 64 депутати від семи політичних партій. Суттєвим нововведенням стали відкриті партійні списки та гендерні квоти, що забезпечили збільшення частки жінок-депутаток до 34%. Структуру постійних комісій було переглянуто з урахуванням оновлених підходів до регіонального розвитку, гуманітарної та економічної політики, управління комунальною власністю та екології. Рада утворила президію як дорадчий орган, що координує співпрацю фракцій та комісій.

Таблиця 2.1 – Історія становлення Хмельницької обласної ради (1991-2024)

Період / Скликання	Кількість депутатів	Виборча система	Ключові події та зміни	Структурні трансформації
1991-1997 (становлення)	–	Мажоритарна	Утворення держадміністрацій (1995), прийняття Конституції (1996), Закону про місцеве самоврядування (1997)	Формування початкового виконавчого апарату
1998-2002 (III скликання)	75	Мажоритарна	Обрання першого керівництва ради, створення 10 комісій та президії	Формування апарату, два відділи; 2000 р. – розширення до 7 відділів
2002-2006 (IV скликання)	78	Мажоритарна	11 комісій, розширення президії	Утворення додаткових відділів, зміни у фінансово-господарській структурі
2006-2010 (V скликання)	90	Пропорційна	Масове створення фракцій та груп; поява широкого партійного представництва	Розширення апарату, додано управління та нові відділи
2010-2015 (VI скликання)	104	Змішана	Формування фракцій, груп, зміни керівництва 2014 р.	Деталізація структури апарату, укріплення юридичних та аналітичних підрозділів
2015-2020 (VII скликання)	84	Пропорційна, ТВО	7 фракцій, активне формування 13 депутатських груп	Оптимізація комісій, створення президії як дорадчого органу
2020-2024 (VIII скликання)	64	Пропорційна (відкриті списки)	Гендерні квоти (40%), 7 фракцій, 5 депутатських груп; оновлення кадрового складу	Оновлена структура комісій (8), зміцнення функцій апарату та президії

Загалом еволюція Хмельницької обласної ради демонструє поступовий перехід від адміністративно залежного органу на початку 1990-х до розвиненої інституції місцевого самоврядування з усталеною структурою, широкими контрольними та бюджетними повноваженнями, розвиненою системою комісій і внутрішніх управлінських механізмів. Рада виконує комплексні завдання у сферах бюджету, регіонального розвитку, соціально-гуманітарної політики, управління

майном, природокористування та адміністративно-територіального устрою. Її діяльність ґрунтується на принципах представницької демократії, колегіальності, відкритості та децентралізації, що відповідає загальноукраїнським тенденціям розвитку місцевого самоврядування.

Організаційна структура ради формується з урахуванням принципів колегіальності, підзвітності, функціонального розподілу повноважень та забезпечення ефективної управлінської і комунікаційної діяльності.

Вищим колегіальним органом у структурі Хмельницької обласної ради є обласна рада як представницький орган, до складу якої входять депутати, обрані територіальними громадами області. Саме рада ухвалює стратегічні рішення, затверджує програми розвитку, бюджетні та нормативні документи.

Ключову керівну роль у системі управління відіграє голова Хмельницької обласної ради, який організовує роботу ради, представляє її у відносинах з іншими органами влади, громадськістю та міжнародними партнерами, а також координує діяльність апарату ради. Голові ради підпорядковуються заступники голови, які здійснюють координацію окремих напрямів діяльності відповідно до розподілу функціональних обов'язків (рисунок 1.1).

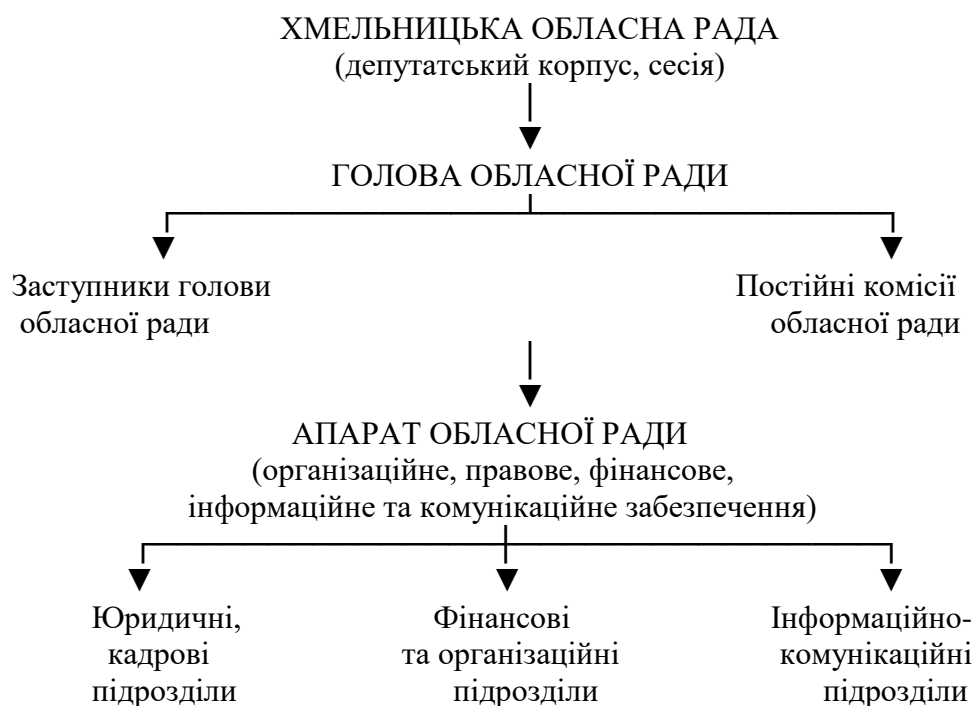


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Хмельницької обласної ради

Важливою складовою організаційної структури є постійні комісії обласної ради, які забезпечують попередній розгляд питань, підготовку проєктів рішень та здійснення контролю у відповідних сферах (бюджет, соціальна політика, освіта, охорона здоров'я, комунальна власність тощо). Комісії відіграють значну роль і в комунікаційній діяльності, оскільки формують змістовне наповнення публічних повідомлень і взаємодіють із зацікавленими стейкхолдерами.

Операційне, організаційне та інформаційне забезпечення діяльності ради здійснює апарат Хмельницької обласної ради, який складається зі структурних підрозділів (відділів, управлінь, секторів). До функцій апарату належать підготовка матеріалів до сесій і засідань комісій, ведення діловодства, правове, кадрове, фінансове та інформаційно-комунікаційне забезпечення діяльності ради.

Окреме місце в структурі управління займають підрозділи або посадові особи, відповідальні за інформаційну та комунікаційну діяльність (пресслужба, сектор комунікацій, відповідальні за цифрові сервіси), які забезпечують взаємодію з громадськістю, медіа та підтримку офіційних електронних ресурсів ради.

Таким чином, організаційна структура Хмельницької обласної ради є багаторівневою та поєднує політичний (депутатський), управлінський і адміністративний компоненти. Вона забезпечує можливість реалізації як представницьких, так і управлінських функцій, однак ефективність її функціонування значною мірою залежить від узгодженості внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Саме це зумовлює доцільність подальшого удосконалення системи управління комунікаційною діяльністю, що обґрунтовано у третьому розділі дипломної роботи.

Діяльність Хмельницької обласної ради як представницького органу місцевого самоврядування регіонального рівня охоплює широкий спектр повноважень, спрямованих на забезпечення соціально-економічного розвитку області, представлення інтересів територіальних громад та реалізацію державної й регіональної політики. Основні напрями діяльності ради формуються відповідно до законодавства України та практики публічного управління, а саме:

1. Представницька та нормотворча діяльність. Хмельницька обласна рада здійснює представництво спільних інтересів територіальних громад області, ухвалює рішення нормативного та індивідуального характеру, затверджує регіональні програми, статuti, положення та інші правові акти в межах своїх повноважень.

2. Бюджетно-фінансова діяльність. До ключових напрямів належить затвердження обласного бюджету, внесення змін до нього, контроль за виконанням бюджетних програм, а також прийняття рішень щодо розподілу та використання фінансових ресурсів області. У цьому контексті рада забезпечує фінансову основу реалізації соціально-економічних програм.

3. Стратегічне та програмне планування. Хмельницька обласна рада бере участь у формуванні та затвердженні стратегій регіонального розвитку, програм соціально-економічного, культурного та інфраструктурного розвитку області, а також здійснює контроль за їх реалізацією.

4. Управління об'єктами спільної власності територіальних громад. Рада ухвалює рішення щодо управління майном спільної власності територіальних громад області, зокрема підприємствами, установами та організаціями, що перебувають у комунальній власності, визначає напрями їх використання та розвитку.

5. Контрольна діяльність. Хмельницька обласна рада здійснює контроль за виконанням рішень ради, реалізацією програм і використанням бюджетних коштів, а також заслуховує звіти керівників комунальних підприємств і установ.

6. Соціально-гуманітарна діяльність. Важливим напрямом є вирішення питань у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення, культури, спорту та молодіжної політики, що реалізуються через відповідні програми та рішення ради.

7. Комунікаційна та інформаційна діяльність. Хмельницька обласна рада забезпечує відкритість і прозорість своєї діяльності шляхом інформування громадськості, взаємодії зі засобами масової інформації, підтримки офіційного вебсайту, сторінок у соціальних мережах та розвитку електронних сервісів.

8. Міжрегіональне та міжнародне співробітництво. Рада сприяє розвитку міжрегіональних і міжнародних зв'язків, реалізації спільних проєктів, залученню інвестицій та міжнародної технічної допомоги для розвитку області.

Таким чином, основні напрями діяльності Хмельницької обласної ради охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти публічного управління на регіональному рівні. Багатофункціональність діяльності ради зумовлює необхідність ефективної системи управління та комунікацій, що забезпечує узгодженість рішень, прозорість діяльності та активну взаємодію з територіальними громадами, що є особливо важливим у контексті удосконалення комунікаційної діяльності, розглянутої у даній дипломній роботі.

## **2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності Хмельницької обласної ради**

Аналіз основних техніко-економічних показників є важливим етапом оцінювання результативності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки дозволяє всебічно охарактеризувати рівень використання фінансових ресурсів, динаміку доходів і витрат, а також ступінь фінансової збалансованості установи. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростання суспільних потреб особливого значення набуває обґрунтована оцінка ефективності використання коштів місцевого бюджету.

Аналіз основних техніко-економічних показників Хмельницької обласної ради зробимо на основі офіційної фінансової звітності за 2022–2024 роки. Дослідження охоплює аналіз динаміки доходів і витрат, структури фінансових результатів, а також розрахунок відносних та абсолютних показників, що дає змогу виявити ключові тенденції у фінансово-економічній діяльності установи.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності Хмельницької обласної ради за 2022–2024 роки свідчить про наявність як позитивних тенденцій у розвитку

фінансово-економічної бази установи, так і низки проблемних аспектів, пов'язаних із ефективністю використання ресурсів та забезпеченням фінансової збалансованості (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз техніко-економічних показників діяльності Хмельницької обласної ради

Показник	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 - 2022	2024- 2023	2023 /2022	2024/ 2023
Доходи від обмінних операцій, грн	24679702	29918304	29918304	+5238602	+7382638	121,2	124,7
Витрати, грн	26425385	30590166	30590166	+4164781	+8337251	115,8	127,3
Середньорічна вартість активів, грн	76127117	81471080	79919800	+5343963	-1551280	107,0	98,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	56	56	56	0	0	100,0	100,0
Загальний фонд оплати праці, грн	14538100	15567100	21494100	+1029000	+5927000	107,1	138,1
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн/особ	21635	23161	31956	+1 526	+8 795	107,1	137,9
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис.грн/особ	440,7	534,3	666,1	+93,6	+131,8	121,2	124,7
Доходи на 1 грн витрат, грн	0,93	0,98	0,96	+0,05	-0,02	105,4	98,0
Зобов'язання, тис.грн	140322	12374	6000	-127,9	-6,4	8,8	48,5
Фондовіддача, грн/грн	0,32	0,37	0,47	+0,05	+0,10	115,6	127,3
Фондомісткість, грн/грн	3,09	2,72	2,14	-0,37	-0,58	88,0	78,7
Профіцит/дефіцит, грн	-1745683	-671862	-671862	+1073821	-954613	38,5	242,1

Передусім слід відзначити стійку тенденцію до зростання доходів від обмінних операцій. У 2023 році їх обсяг зріс на 21,2% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 24,7% відносно попереднього року. Така динаміка зумовлена переважно збільшенням бюджетних асигнувань, що підтверджує розширення обсягів фінансування діяльності обласної ради з боку бюджету. Водночас висока залежність доходів від бюджетних надходжень свідчить про обмеженість власної доходної бази та низький рівень фінансової автономії у частині формування доходів.

Динаміка витрат характеризується ще більш високими темпами зростання, особливо у 2024 році, коли вони збільшилися на 27,3%. У 2023 році зростання витрат було помірнішим (15,8%), що дозволило частково скоротити дефіцит. Проте у 2024 році випереджальне зростання витрат порівняно з доходами негативно вплинуло на фінансовий результат. Така ситуація може свідчити як про розширення функцій та завдань установи, так і про недостатній рівень контролю за видатковою частиною бюджету (рисунок 2.2).

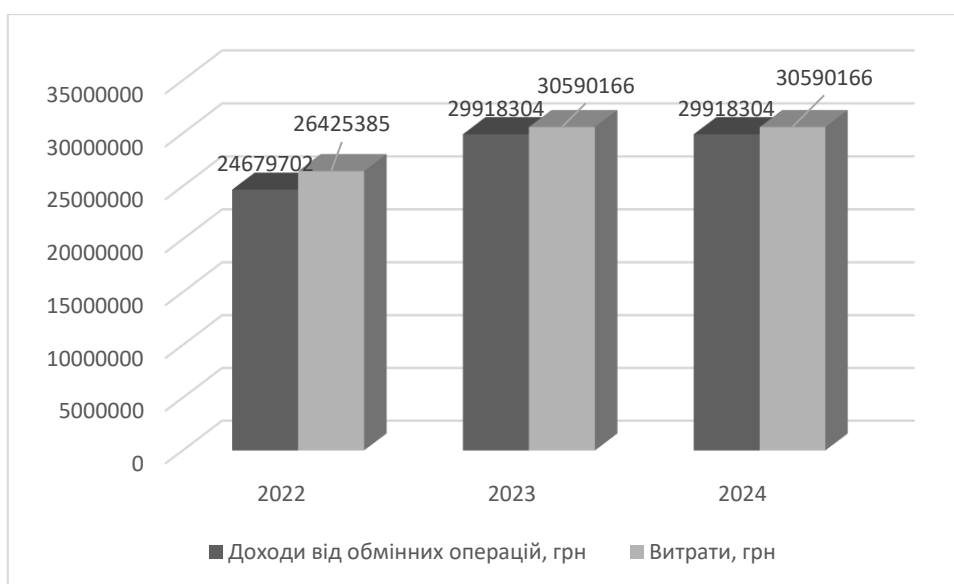


Рисунок 2.2 - Динаміка зміни доходів від обмінних операцій та витрат ХОР на протязі 2022-2024 рр., грн

Середньорічна вартість активів у 2023 році зросла на 7,0%, що вказує на нарощення ресурсного потенціалу установи. Однак у 2024 році спостерігається

зниження цього показника на 1,9%, що може бути наслідком фізичного та морального зносу основних засобів за відсутності достатнього оновлення матеріально-технічної бази. Така тенденція потенційно створює ризики зниження ефективності діяльності в середньостроковій перспективі.

Середньооблікова чисельність працівників упродовж аналізованого періоду залишалася незмінною і становила 56 осіб. За умов зростання обсягів доходів це зумовило позитивну динаміку показників продуктивності праці. Зокрема, середньорічна продуктивність праці одного працівника зросла з 440,7 тис. грн у 2022 році до 666,1 тис. грн у 2024 році, що свідчить про підвищення результативності використання трудових ресурсів.

Водночас істотно зросли витрати на оплату праці. Загальний фонд оплати праці у 2023 році збільшився на 7,1%, а у 2024 році – на 38,1%. Відповідно, середньомісячна заробітна плата працівників зросла з 21,6 тис. грн у 2022 році до майже 32,0 тис. грн у 2024 році. Така динаміка відображає як підвищення соціальних стандартів, так і додаткове навантаження на бюджет установи, що потребує узгодження темпів зростання оплати праці з темпами зростання доходів.

Показник доходів на 1 грн витрат у 2023 році досяг найвищого значення (0,98 грн), що свідчило про наближення до фінансової рівноваги. Проте у 2024 році цей показник знизився до 0,96 грн, що означає погіршення ефективності використання коштів та зростання перевитрат. Аналогічну динаміку демонструє фінансовий результат: після суттєвого скорочення дефіциту у 2023 році він знову погіршився у 2024 році, що підтверджує нестійкість позитивних змін.

Аналіз показників ефективності використання активів показує покращення фондоддачі, яка зросла з 0,32 грн у 2022 році до 0,47 грн у 2024 році. Це означає, що кожна гривня активів приносила більше доходів, ніж у попередні роки. Відповідно, фондомісткість зменшилася з 3,09 грн до 2,14 грн, що є позитивною тенденцією та свідчить про більш раціональне використання майнового потенціалу установи (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 - Динаміка зміни показників фондівіддачі та фондомісткості ХОР на протязі 2022-2024 рр., грн

Окремо слід відзначити різке скорочення зобов'язань: з 140,3 тис. грн у 2022 році до 6,0 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про надзвичайно високий рівень фінансової стійкості та практичну відсутність боргового навантаження, що є характерною ознакою діяльності бюджетних установ.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що Хмельницька обласна рада у 2022–2024 роках функціонувала в умовах зростання обсягів фінансування та покращення використання трудових і майнових ресурсів. Водночас ключовими проблемами залишаються нестабільність фінансового результату, випереджальне зростання витрат у 2024 році та висока залежність від бюджетних асигнувань. Подальше підвищення ефективності діяльності потребує посилення контролю за видатковою частиною, узгодження зростання фонду оплати праці з фінансовими можливостями та активізації заходів щодо оптимізації структури витрат.

## 2.3 Аналіз фінансових показників діяльності Хмельницької обласної ради

Разом із інституційним розвитком змінювалися й пріоритети діяльності ХОР, серед яких особливе місце посідає ефективне управління комунікаційними процесами та ресурсним забезпеченням. З огляду на те, що сучасна система публічного управління базується на принципах відкритості та підзвітності, фінансові показники ради стають важливим індикатором спроможності органу влади забезпечувати виконання делегованих та власних повноважень. Саме тому аналіз бюджетної динаміки, структури доходів і видатків, а також стійкості фінансових потоків набуває особливої аналітичної цінності. Саме тому, розглянемо більш ґрунтовного аналізу діяльності ХОР розглянемо зміну її основних фінансових показників.

Фінансові показників за 2022-2024 роки демонструє стабільну та прогнозовану динаміку основних показників діяльності установи. Протягом аналізованого періоду спостерігаються структурні зміни як в активах, так і в пасивах, що дозволяє оцінити рівень ресурсного забезпечення, зміни в інвестиційній політиці та фінансову стійкість організації (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз основних результатів діяльності ХОР на протязі 2022-2024 рр.  
[39]

Показник	Показники по роках, грн			Абсолютна зміна		Відносна зміна	
	2022	2023	2024	22→23	23→24	22→23	23→24
Баланс	76127117	81471080	79919800	+5343963	-1551280	+7,02%	-1,90%
Нефінансові активи	74872964	73809504	72241510	-1063460	-1567994	-1,42%	-2,13%
Фінансові активи	1254153	7661576	7678290	+6407423	+16714	+510,9%	+0,22%
Власний капітал	75986795	81458706	79913800	+5471911	-1544906	+7,20%	-1,90%
Поточні зобов'язання	140322	12374	6000	-127948	-6374	-91,18%	-51,51%

Передусім варто зазначити, що валюта балансу у 2023 році зросла на 7,02%, що свідчить про розширення економічного потенціалу та збільшення ресурсної бази установи. Це зростання було зумовлено насамперед нарощенням фінансових активів, а саме збільшенням довгострокових інвестицій. У 2024 році відбувається помірне скорочення активів (-1,9%), що можна інтерпретувати як результат старіння основних засобів та незначної корекції інвестиційного портфеля, однак це зниження не має істотного негативного впливу на загальну фінансову позицію.

Нефінансові активи, що традиційно займають ключову частку балансу, демонструють поступову тенденцію до зменшення, зокрема через зростання ступеня зношення основних засобів та відсутність достатнього оновлення матеріально-технічної бази. Сумарне скорочення нефінансових активів за два роки становить понад 3,6%, що може свідчити про недостатні капітальні інвестиції. Водночас значне зростання фінансових активів у 2023 році (+510,9%) вказує на зміну пріоритетів у розподілі ресурсів: установою було здійснено великі довгострокові вкладення, що суттєво підвищило частку фінансових активів у структурі балансу (рисунок 2.4).

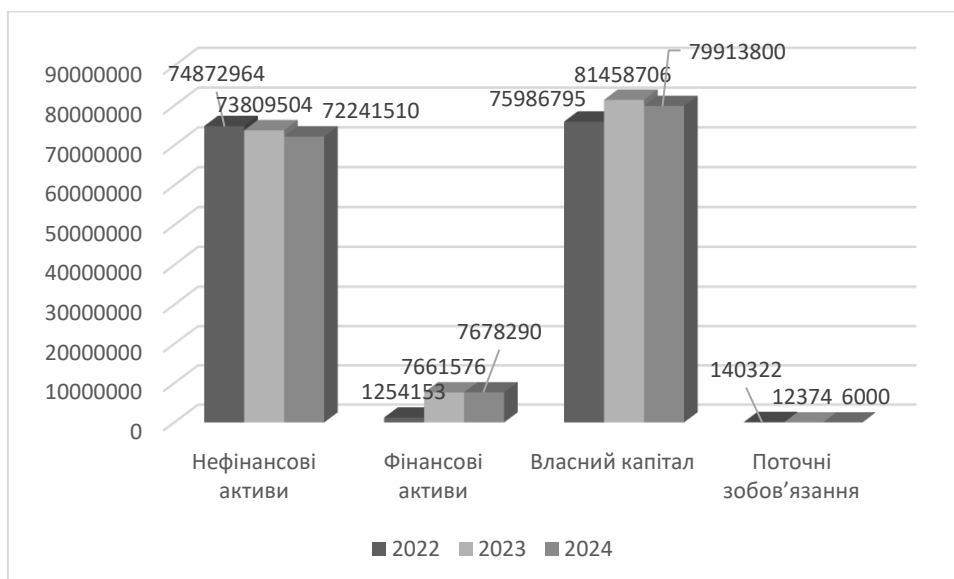


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності ХОР на протязі 2022-2024 рр.

Власний капітал протягом періоду зберігає стійку тенденцію до зростання (за винятком незначного зниження у 2024 році), що є характерною ознакою фінансової автономності. Підвищення власного капіталу у 2023 році на 7,20% корелює зі збільшенням активів, що відображає збалансований розвиток установи. Зниження у 2024 році (–1,90%) спричинене від’ємним фінансовим результатом року, проте це не вплинуло на домінуючу частку власного капіталу, яка стабільно становить понад 99% балансу.

Особливо показовою є динаміка поточних зобов’язань, які протягом трьох років зменшуються у геометричній прогресії (–91,18% у 2023 році; –51,51% у 2024 році). Це свідчить про високий рівень платіжної дисципліни, мінімальний кредитний ризик та відсутність боргового навантаження. Фактично установа функціонує в умовах практично повної відсутності зовнішніх фінансових зобов’язань, що підвищує її незалежність від кредиторів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що структура активів і пасивів установи є надзвичайно стабільною. Зростання фінансових активів у 2023–2024 роках одночасно з поступовим зниженням нефінансових активів формує новий баланс між матеріальними та інвестиційними ресурсами. Домінування власного капіталу в структурі пасивів забезпечує високий рівень фінансової стійкості та автономності, а постійне зменшення боргових зобов’язань свідчить про ефективну систему фінансового управління. Незначне скорочення валюти балансу у 2024 році не впливає на загальну позитивну фінансову позицію, натомість сигналізує про необхідність оновлення основних засобів та підвищення рівня капітальних інвестицій для забезпечення довгострокової ефективності.

Фінансовий стан ХОР протягом 2022–2024 років характеризується високим рівнем стійкості, надлишковою ліквідністю та структурною стабільністю активів, що дозволяє розглядати її як фінансово незалежну й орієнтовану на довгострокове функціонування. Валюта балансу зросла у 2023 році на 7,02%, що свідчить про нарощення ресурсної бази, однак у 2024 році відбулося її помірне скорочення на 1,9%, зумовлене падінням обсягу нефінансових активів та зростанням їхнього зносу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових показників та показників ефективності діяльності ХОР за 2022-2024 роки

Показник	Формула	2022	2023	2024
1. Поточна ліквідність	Поточні активи / Поточні зобов'язання	15,31	726,10	1526,35
2. Швидка ліквідність	(ПА – Запаси) / ПЗ	9,81	614,0	1426,35
3. Абсолютна ліквідність	Грошові кошти / ПЗ	1,68	19,69	45,95
4. Коефіцієнт автономії	ВК / Активи	0,998	0,9998	0,9999
5. Коефіцієнт фінансової залежності	1 – Автономія	0,002	0,0002	0,0001
6. Маневреність власного капіталу	(ВК – НФА) / ВК	0,02%	9,4%	10,4%
7. Коеф. зношення ОЗ	Знос / Первісна вартість	22,3%	24,9%	26,7%
8. Коеф. оновлення ОЗ	$\Delta$ Первісної вартості / Первісна вартість поперед. року	–	1,34%	0,05%
9. Частка нефінансових активів	НФА / Активи	98,35%	90,55%	90,39%
10. Частка фінансових активів	ФА / Активи	1,65%	9,41%	9,61%
11. Динаміка активів	$\Delta$ Активів / Активи поперед. року	–	+7,02%	–1,90%
12. Динаміка власного капіталу	$\Delta$ ВК / ВК поперед. року	–	+7,20%	–1,90%

Структура активів демонструє домінування нефінансових активів, частка яких у 2022 році становила 98,35%. У подальші роки їх частка зменшилася до рівня близько 90%, а зростання питомої ваги фінансових активів було обумовлене переважно збільшенням довгострокових інвестицій у 2023 році. Така трансформація структури активів може інтерпретуватися як зміщення акцентів у бік більш мобільних ресурсів, проте обсяг цих змін недостатній для істотного впливу на загальну модель фінансування.

У пасиві балансу домінуючою статтею є власний капітал, який становить від 99,82% до 99,99% джерел фінансування. Це свідчить про надзвичайно високий рівень автономії, що підтверджується коефіцієнтом автономії, який протягом трьох років наближався до одиниці. Відповідно, коефіцієнти боргового навантаження та фінансової залежності мають мізерні значення, що вказує на мінімальну потребу в залучених ресурсах.

Показники ліквідності демонструють значне перевищення нормативних значень. У 2023-2024 роках спостерігається аномально високий рівень поточної та

абсолютної ліквідності – до 1526 у 2024 році за поточною ліквідністю та понад 45 за абсолютною ліквідністю. Це означає, що установа утримує значні обсяги найбільш ліквідних активів за практично повної відсутності поточних зобов'язань. Подібна ситуація свідчить не лише про високу платоспроможність, а й про потенційно неефективне використання надлишкових ліквідних ресурсів (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – динаміка зміни показників ліквідності ХОР на протязі 2022-2024 рр.

Аналіз ефективності використання основних засобів виявив тенденцію до зростання їх зношення з 22,3% у 2022 році до 26,7% у 2024 році. Коефіцієнт оновлення основних засобів залишається низьким (1,34% у 2023 році та 0,05% у 2024 році), що вказує на відсутність системного оновлення матеріально-технічної бази. За таких умов зростає ризик зниження операційної ефективності у середньостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що фінансовий стан установи є стабільним, забезпеченим та незалежним від зовнішніх джерел фінансування. Водночас наявні ознаки потреби в оновленні основних засобів та оптимізації структури активів, зокрема шляхом зменшення частки надлишкової ліквідності та перерозподілу ресурсів у напрямі інвестиційної діяльності. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності управління активами та забезпечить подальше зміцнення фінансової бази установи.

## 2.4 Стратегічний аналіз діяльності Хмельницької обласної ради

Стратегічний аналіз діяльності органу місцевого самоврядування є необхідним етапом комплексного дослідження, оскільки дозволяє оцінити його внутрішній потенціал та зовнішні умови функціонування, визначити ключові можливості й загрози розвитку, а також обґрунтувати напрями подальшого удосконалення управлінських і комунікаційних процесів. У контексті даного дослідження стратегічний аналіз Хмельницької обласної ради спрямований на виявлення чинників, що впливають на ефективність її діяльності, зокрема у сфері публічних комунікацій.

Зовнішнє середовище функціонування Хмельницької обласної ради формується під впливом політичних, правових, соціально-економічних, технологічних та інформаційних чинників. В умовах децентралізаційної реформи органи місцевого самоврядування отримали розширені повноваження, що зумовило зростання відповідальності за стратегічне планування, фінансове управління та комунікацію з громадськістю. Водночас воєнний стан, соціально-економічна нестабільність та зростання запиту суспільства на прозорість і підзвітність істотно ускладнюють управлінське середовище.

Суттєвим зовнішнім фактором є також активна цифровізація публічного сектору, яка створює нові можливості для взаємодії з громадянами, але водночас вимагає від органів влади адаптації організаційних структур, кадрового потенціалу та інформаційних систем. У цьому контексті Хмельницька обласна рада перебуває в умовах підвищеної конкуренції за довіру громадськості, що робить стратегічно важливою ефективну комунікаційну політику.

Результати аналізу організаційної структури, фінансових показників і комунікаційної діяльності ради свідчать про наявність достатнього внутрішнього потенціалу для стратегічного розвитку. До ключових сильних сторін слід віднести інституційну стабільність, сформовану нормативно-правову базу діяльності, фінансову спроможність та досвід реалізації публічних ініціатив. Водночас

внутрішні слабкі сторони пов'язані з фрагментарністю управління комунікаціями, відсутністю єдиної довгострокової стратегії та недостатньою інтеграцією цифрових інструментів у повсякденну управлінську практику.

Для узагальнення результатів стратегічного аналізу доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники розвитку (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз діяльності Хмельницької обласної ради

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1 Інституційна стабільність та сформована організаційна структура ради 2 Чітко визначені повноваження відповідно до законодавства України 3 Достатній рівень фінансової автономії та платоспроможності 4 Наявність досвіду взаємодії з територіальними громадами області 5 Функціонування офіційного вебсайту та сторінок у соціальних мережах 6 Кадровий потенціал апарату ради та депутатського корпусу	1 Відсутність затвердженої комплексної комунікаційної стратегії 2 Фрагментарність управління комунікаційною діяльністю 3 Недостатня інтеграція внутрішніх комунікаційних потоків 4 Обмежене використання сучасних цифрових аналітичних інструментів 5 Відсутність єдиної іміджевої та бренд-комунікаційної політики 6 Нерівномірний рівень цифрових компетентностей працівників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1 Подальший розвиток реформи децентралізації та розширення повноважень ОМС 2 Активний розвиток електронного врядування та цифрових сервісів 3 Використання європейських практик стратегічних комунікацій 4 Розширення партнерства з громадськими організаціями та медіа 5 Залучення громадян до процесів публічного управління 6 Підвищення ролі соціальних мереж як каналів комунікації	1 Загальноекономічна нестабільність та обмеженість бюджетних ресурсів 2 Зниження рівня довіри громадян до органів влади 3 Поширення дезінформації та інформаційних маніпуляцій 4 Кадрові обмеження у сфері стратегічних і цифрових комунікацій 5 Зростання інформаційних ризиків в умовах воєнного стану 6 Перевантаження комунікаційних каналів та інформаційна втома населення

Проведений стратегічний аналіз засвідчує, що Хмельницька обласна рада має достатній внутрішній потенціал для сталого розвитку та підвищення ефективності своєї діяльності. Водночас зовнішні виклики та внутрішні організаційні обмеження зумовлюють необхідність переходу до системного стратегічного управління, зокрема у сфері комунікацій. Використання наявних можливостей за умови

мінімізації слабких сторін і загроз створює передумови для формування сучасної моделі публічного врядування, орієнтованої на відкритість, цифровізацію та активну взаємодію з громадськістю. З огляду на це доцільним є застосування PEST-аналізу, який дає змогу комплексно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники зовнішнього середовища та поглибити стратегічну оцінку умов діяльності Хмельницької обласної ради.

Проведення PEST-аналізу дозволяє уточнити природу виявлених у SWOT-аналізі можливостей і загроз та створює аналітичну основу для формування обґрунтованих управлінських і комунікаційних рішень (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6- PEST-аналіз діяльності Хмельницької обласної ради

Політичні чинники (P – Political)	Економічні чинники (E – Economic)
1 Реалізація реформи децентралізації та розширення повноважень ОМС 2 Вплив державної регіональної політики та рішень центральних органів влади 3 Зміни у виборчому законодавстві та системі місцевого самоврядування 4 Воєнний стан і посилення безпекових вимог до публічної діяльності 5 Підвищення вимог до прозорості та підзвітності органів влади	1 Загальноекономічна нестабільність в умовах воєнного стану 2 Обмеженість бюджетних ресурсів та необхідність оптимізації витрат 3 Залежність обсягів фінансування від міжбюджетних трансфертів 4 Зростання вартості енергоносіїв та утримання інфраструктури 5 Потреба у фінансуванні соціальних і гуманітарних програм
Соціальні чинники (S – Social)	Технологічні чинники (T – Technological)
1 Зростання суспільного запиту на відкритість і комунікацію влади 2 Підвищення ролі громадської участі у прийнятті рішень 3 Міграційні процеси та демографічні зміни в регіоні 4 Рівень довіри громадян до органів місцевого самоврядування 5 Зростання значення соціальних ініціатив та партнерств	1 Розвиток електронного врядування та цифрових сервісів 2 Поширення соціальних мереж як основних каналів комунікації 3 Необхідність модернізації інформаційних систем 4 Ризики кібербезпеки та захисту інформації 5 Нерівномірний рівень цифрової грамотності персоналу

Проведений PEST-аналіз свідчить, що діяльність Хмельницької обласної ради формується під впливом складного та динамічного зовнішнього середовища. Політичні чинники визначають нормативно-правові рамки функціонування ради та зумовлюють необхідність адаптації до умов децентралізації та воєнного стану. Економічні умови обмежують можливості фінансування управлінських і

комунікаційних ініціатив, що актуалізує потребу у раціональному використанні ресурсів.

Соціальні чинники вказують на зростання ролі громадянського суспільства та підвищення вимог до відкритості діяльності органів влади, що безпосередньо пов'язано з ефективністю комунікаційної політики. Технологічні чинники створюють нові можливості для цифрової трансформації управління та розвитку електронних комунікацій, водночас потребують інвестицій у технічну інфраструктуру та підвищення цифрової компетентності персоналу.

Загалом результати PEST-аналізу підтверджують доцільність впровадження стратегічно орієнтованої моделі управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради, здатної враховувати вплив зовнішнього середовища та забезпечувати ефективну адаптацію до сучасних викликів.

Таким чином, результати стратегічного аналізу діяльності Хмельницької обласної ради логічно підводять до розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління комунікаційною діяльністю, що є предметом подальших досліджень у третьому розділі дипломної роботи.

## **2.5 Аналіз існуючої комунікаційної політики Хмельницької обласної ради**

Комунікаційна діяльність у структурі ради виконує важливу роль у забезпеченні прозорості управлінських рішень, формуванні іміджу органу влади та налагодженні ефективного діалогу з громадськістю, ЗМІ та іншими органами влади. Основними суб'єктами комунікаційної роботи є:

- відділ інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю виконавчого апарату ради;
- депутати та постійні комісії, які здійснюють комунікацію із громадянами та громадами;

– офіційний вебсайт ради, сторінки у соціальних мережах (Facebook, Instagram), а також партнерські медіа-ресурси.

Згідно з аналітичними даними [39], у 2024 р. інформаційна політика ради зосереджена на відкритості, оперативності висвітлення діяльності депутатського корпусу, реалізації проєктів у сфері громадської участі та налагодженні співпраці з місцевими медіа. Водночас існують певні проблеми: недостатня інтегрованість цифрових інструментів, обмежений рівень зворотного зв'язку з громадськістю та недостатня координація між підрозділами, що виконують комунікаційні функції.

З погляду функціонального підходу (рис. 2.6), управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради включає такі ключові напрями:

- інформаційно-аналітичну роботу (збір і поширення інформації про діяльність ради);
- публічні комунікації (взаємодія з громадськістю, ЗМІ, партнерами);
- внутрішні комунікації (інформування депутатів, співробітників апарату);
- електронні комунікації (вебпортал, соцмережі, електронні сервіси).

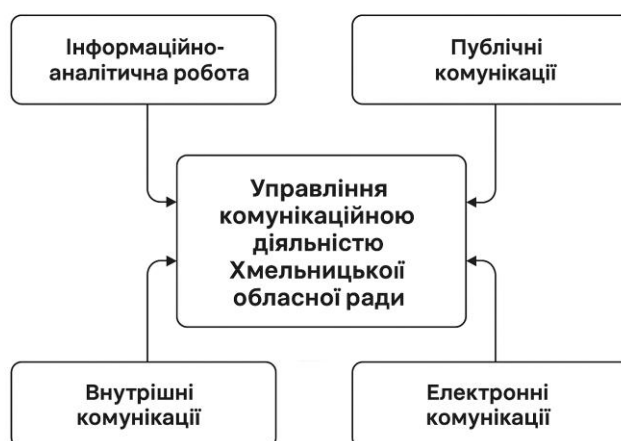


Рисунок 2.6 - Ключові напрями управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради

У межах виконавчого апарату ради функціонує система регулярних нарад, службових повідомлень та електронного документообігу. Проте результати внутрішнього моніторингу (згідно з внутрішніми звітами управління комунікацій)

свідчать, що 54% працівників відзначають нестачу інтегрованих каналів внутрішньої взаємодії.

За допомогою рисунку 2.7 розглянемо напрямки внутрішнього обміну інформацією між головою ради, комісіями, апаратом, громадами.

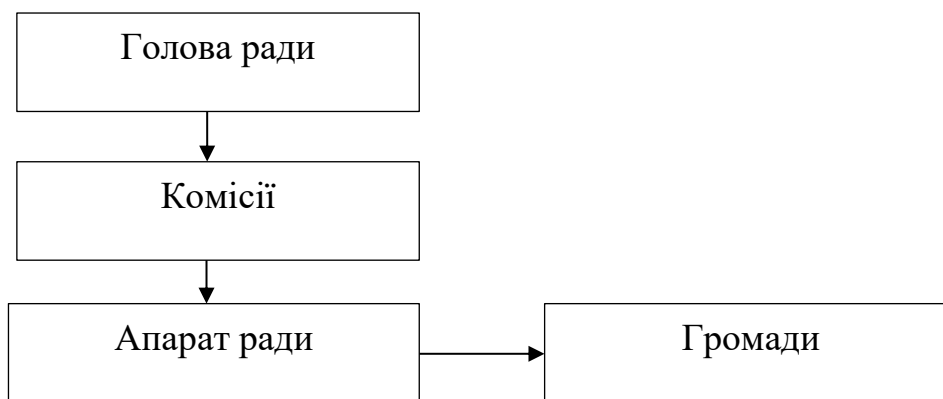


Рисунок 2.7 – Структура внутрішніх комунікаційних потоків ХОР

Основними виявленими проблемами є:

- фрагментарність інформаційних потоків між структурними підрозділами;
- відсутність єдиного корпоративного інформаційного середовища;
- затримки в отриманні управлінських рішень;
- недостатній рівень зворотного зв'язку від працівників.

За допомогою рисунку 2.8 розглянемо узагальнену модель зовнішньої комунікаційної системи Хмельницької обласної ради, що демонструє основні напрямки інформаційної взаємодії органу місцевого самоврядування із зовнішніми цільовими аудиторіями.

Центральним елементом схеми виступає Хмельницька обласна рада, яка формує, координує та поширює публічну інформацію відповідно до повноважень та стратегічних завдань регіонального розвитку.

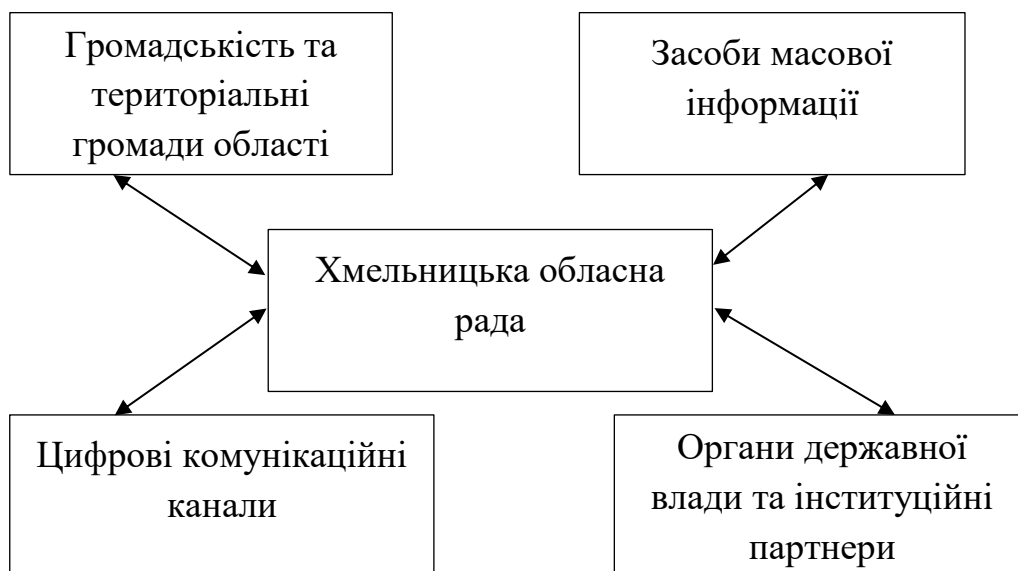


Рисунок 2.8 – Структура зовнішніх комунікаційних потоків ХОР

Зовнішні комунікаційні потоки можна структурувати за ключовими групами стейкхолдерів:

1 Громадськість та територіальні громади області. Комунікації спрямовані на інформування про рішення, програми, засідання, діяльність депутатського корпусу, реалізовані проекти та можливості участі громадян. Взаємодія має двосторонній характер і включає прийом звернень, консультації, громадські обговорення та зворотний зв'язок.

2 Засоби масової інформації – цей напрям включає організацію пресбрифінгів, розсилання пресрелізів, коментарів посадових осіб, реагування на запити журналістів, а також координацію інформаційної політики з регіональними та національними медіа. Медіа виступають ключовим каналом ретрансляції інформації для широкої аудиторії.

3 Цифрові комунікаційні канали, до них належать офіційний вебсайт ради, соціальні мережі, електронні сервіси, платформи е-демократії та онлайн-ресурси для взаємодії з громадянами та організаціями. Ці канали забезпечують оперативне поширення інформації та надають можливість збору даних про потреби та реакції громадськості.

4 Органи державної влади та інституційні партнери. Інформаційні потоки відображають координацію діяльності з обласною військовою адміністрацією,

міністерствами, державними агенціями, профільними структурами та партнерськими організаціями. Така взаємодія забезпечує узгодження регіональної політики та виконання нормативно-правових вимог.

Усі зовнішні комунікаційні напрями поєднані з центральним елементом схеми двосторонніми потоками, що підкреслює важливість не лише інформування, але й отримання зворотного зв'язку, необхідного для аналізу громадської думки, оцінювання ефективності рішень та коригування діяльності.

Ефективність комунікаційної діяльності органів публічної влади є показником не лише їхнього інформаційного потенціалу, а й рівня відкритості, прозорості та довіри громадян. Для Хмельницької обласної ради ефективні комунікації є передумовою формування позитивного іміджу, підвищення якості управлінських рішень та налагодження партнерства з територіальними громадами. Оцінку ефективності комунікаційної діяльності доцільно здійснювати за напрямами, які представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні напрями оцінки ефективності комунікаційної діяльності

№	Напрямок оцінки	Показники	Джерело інформації
1	Інформаційна відкритість	частота оновлення офіційного сайту, кількість оприлюднених документів, наявність контактної інформації	офіційний вебсайт ради
2	Зовнішні комунікації	кількість публікацій у ЗМІ, підписників у соціальних мережах, проведених пресконференцій	відділ комунікацій
3	Внутрішні комунікації	частота нарад, доступність внутрішньої інформації, рівень зворотного зв'язку	внутрішня звітність апарату
4	Цифрові інструменти комунікації	використання CRM, електронних звернень, чат-ботів, інтерактивних сервісів	управління цифрового розвитку
5	Іміджева політика	рівень довіри громадян, тональність медіа-публікацій, репутаційні індекси	опитування, контент-аналіз

Застосування системного підходу дозволяє оцінити, наскільки комунікаційна діяльність інтегрована у загальну стратегію управління радою. Попередні дослідження [22] свідчать, що ефективність комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування підвищується за умови використання комплексних

інструментів управління комунікаціями, включно з цифровими технологіями, аналітичними платформами та соціальними медіа.

За даними офіційного сайту Хмельницької обласної ради [39], протягом 2024 року на вебпорталі було оприлюднено понад 950 новинних матеріалів, з яких близько 62% стосуються висвітлення сесій, діяльності депутатських комісій і соціально-гуманітарних ініціатив.

Офіційна сторінка у Facebook має близько 15,2 тис. підписників, що на 12% більше, ніж у 2023 році. Середня кількість взаємодій (коментарі, вподобання, поширення) під дописами зростає з 85 до 130 одиниць на публікацію, що свідчить про підвищення зацікавленості громадськості (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні показники зовнішньої комунікаційної активності Хмельницької обласної ради (2022-2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	Динаміка, %
Кількість оприлюднених новин на сайті	780	890	950	+21,8
Кількість підписників у Facebook	12800	13600	15200	+18,8
Середня кількість взаємодій на 1 публікацію	74	85	130	+75,6
Кількість проведених пресконференцій	25	28	33	+32,0
Кількість партнерських публікацій у ЗМІ	310	360	402	+29,7

*(Джерело: систематизовано за даними офіційного сайту Хмельницької обласної ради [39])*

Дані таблиці 2.5 свідчать про поступове нарощування активності ради в медійному просторі та підвищення рівня комунікаційної прозорості. Зокрема, розширення присутності у соціальних мережах позитивно впливає на імідж інституції, що узгоджується з висновками Майстренка (2023) [2] про важливість цифрової присутності органів влади для підвищення довіри населення.

У 2024 році Хмельницька обласна рада активно використовує цифрові інструменти для взаємодії з громадськістю:

- електронні петиції (через портал e-DEM);
- онлайн-трансляції сесій;
- інтерактивну карту рішень обласної ради;

– офіційний Telegram-канал для швидких повідомлень.

Проте аналітика Google Analytics показує, що середній час перебування користувача на сайті становить 1 хв 42 сек, а рівень повторних відвідувань — лише 28%, що вказує на обмежену глибину залучення аудиторії.

Ефективність комунікаційної діяльності оцінено за інтегральним коефіцієнтом (таблиця 2.9), розрахованим на основі нормалізованих показників відкритості, взаємодії, цифровізації та іміджу (за методикою, запропонованою Соколенком, 2023 [37]).

Таблиця 2.9 – Інтегральна оцінка ефективності комунікаційної діяльності

Критерій	Ваговий коефіцієнт	2023	2024	Зміна
Інформаційна відкритість	0.30	0,72	0,80	+0,08
Взаємодія з громадськістю	0.25	0,68	0,76	+0,08
Використання цифрових технологій	0.25	0,60	0,74	+0,14
Іміджева активність	0.20	0,70	0,78	+0,08
Інтегральний показник ефективності (Ie)	1.00	0,68	0,77	+0,09

*(Джерело: розраховано автором на основі системи показників [39])*

Отримане значення інтегрального коефіцієнта ( $I_e = 0,77$ ) свідчить про достатній рівень ефективності комунікаційної діяльності, однак із потенціалом до подальшого вдосконалення – передусім у напрямі цифровізації та розвитку внутрішніх каналів комунікації.

Проведений аналіз дозволив встановити, що Хмельницька обласна рада демонструє позитивну динаміку у сфері публічних комунікацій, особливо завдяки активній роботі в соціальних мережах та збільшенню рівня інформаційної відкритості. Водночас існують проблеми, пов'язані з недостатньою інтеграцією внутрішніх інформаційних потоків та обмеженим використанням сучасних цифрових інструментів зворотного зв'язку.

Хмельницька обласна рада, як представницький орган регіонального рівня, реалізує широкий спектр інформаційно-комунікаційних завдань, однак у процесі

аналізу виявлено низку проблем, що знижують результативність її діяльності (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Основні проблеми та обмеження у здійсненні комунікаційної діяльності Хмельницької обласної ради

№	Проблема	Суть проблеми	Наслідки для ефективності управління	Потенційні напрями вирішення
1	Відсутність цілісної стратегії комунікацій	Комунікаційна діяльність здійснюється без довгострокового плану, відсутні стратегічні пріоритети та KPI	Несистемність дій, низька узгодженість між підрозділами, зниження ефективності інформаційних кампаній	Розроблення та ухвалення комунікаційної стратегії ради на 3–5 років
2	Недостатня цифровізація комунікацій	Використання лише базових онлайн-ресурсів, відсутність інтегрованих систем взаємодії	Обмежена прозорість, слабкий зворотний зв'язок з громадськістю	Упровадження CRM, електронних сервісів, інтерактивних платформ
3	Слабкі внутрішні комунікації	Неефективний обмін інформацією між апаратом, комісіями та депутатами	Затримки в прийнятті рішень, дублювання функцій	Запровадження внутрішнього корпоративного порталу та електронного документообігу
4	Відсутність системної іміджевої політики	Неузгоджений візуальний стиль, відсутність моніторингу репутації	Втрата впізнаваності органу влади, зниження довіри громадян	Розроблення брендбуку ради, створення єдиного інформаційного дизайну
5	Низький рівень залучення громадськості	Недостатня популяризація інструментів участі, слабка комунікація із громадами	Відчуження громадян, низький рівень участі у прийнятті рішень	Проведення інформаційних кампаній, навчальних заходів, просування е-демократії

На сьогодні діяльність ради у сфері публічних комунікацій здебільшого носить ситуативний характер і залежить від окремих інформаційних приводів. Така фрагментарність не дозволяє забезпечити єдину систему стратегічних комунікацій, узгоджену з планами розвитку області та очікуваннями громадськості. Подібна тенденція характерна і для більшості органів місцевого самоврядування в Україні, що підтверджують дослідження Н. Грищенко [7], яка зазначає, що лише 27%

обласних рад мають затверджені комунікаційні стратегії на рівні інституційного документу.

Незважаючи на наявність офіційного вебсайту та сторінок у соціальних мережах, цифрова присутність ради є обмеженою. Відсутність інтегрованої CRM-системи, системи електронних звернень із аналітикою запитів громадян, а також неефективне використання соціальних медіа як платформи зворотного зв'язку значно знижує рівень комунікативної прозорості. Як відзначає Т. Мартинюк [24], використання інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні має бути спрямоване не лише на інформування, але й на створення інтерактивного діалогу з громадянами.

Організаційна структура ради залишається досить ієрархічною, що призводить до повільного обміну інформацією між апаратом, постійними комісіями та депутатами. У результаті спостерігається дублювання інформаційних повідомлень, неузгодженість у комунікаційних ініціативах та відсутність системи внутрішньої звітності про результати комунікаційної діяльності. Подібні недоліки характерні для багатьох установ публічного сектору, що підтверджують результати дослідження М. Карпенка [12], де зазначено, що понад 60% працівників органів місцевого самоврядування відчувають дефіцит комунікаційної координації.

Попри наявність інформаційного відділу, іміджева складова діяльності ради реалізується недостатньо системно. Відсутність брендбуку органу влади, єдиного візуального стилю публікацій, а також аналітичного моніторингу медійної репутації ускладнює формування позитивного публічного образу ради. За словами В. Король [18], іміджева політика органів влади є невід'ємним елементом стратегічних комунікацій, що безпосередньо впливає на рівень громадської довіри.

Попри активне використання офіційних інформаційних ресурсів, участь громадян у процесах публічного управління залишається незначною. Це пояснюється як низькою цифровою грамотністю окремих верств населення, так і недостатньою комунікаційною промоцією інструментів участі (електронні петиції, громадські слухання, консультації). Як підкреслює О. Овчаренко [28], ефективна

комунікація органів влади з громадськістю є основою публічної довіри, а її відсутність призводить до соціальної дистанції між владою та громадою.

Отже, проблеми комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування мають комплексний характер і пов'язані як із внутрішніми організаційними чинниками, так і з зовнішніми – соціальними, технологічними та правовими. Їх подолання потребує системних рішень, серед яких ключову роль відіграє розроблення стратегій комунікацій, створення спеціалізованих структурних підрозділів, цифровізація процесів та підвищення рівня комунікаційної культури в громаді. Тільки за таких умов можливо сформувавши ефективну модель комунікацій, засновану на принципах відкритості, довіри та партнерства між владою і суспільством.

Таким чином, систематизація виявлених проблем ХОР свідчить про необхідність комплексного підходу до удосконалення управління комунікаційною діяльністю, який передбачає інтеграцію цифрових технологій, розроблення стратегічної комунікаційної моделі та впровадження інструментів участі громадськості.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз діяльності Хмельницької обласної ради як об'єкта управління комунікаційною діяльністю. У процесі дослідження було розглянуто організаційно-правові засади функціонування ради, етапи її становлення та розвитку, а також сучасну організаційну структуру управління.

Встановлено, що Хмельницька обласна рада є багаторівневою інституцією з чітко вибудованою системою колегіальних органів, постійних комісій і апарату, що забезпечує реалізацію представницьких, контрольних, бюджетно-фінансових та комунікаційних функцій. Аналіз основних напрямів діяльності ради засвідчив її багатофункціональний характер, що зумовлює підвищені вимоги до ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Оцінка техніко-економічних та фінансових показників діяльності Хмельницької обласної ради за 2022–2024 роки показала наявність позитивної

динаміки зростання доходів, продуктивності праці та фондівіддачі, що свідчить про поступове підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема випереджальне зростання витрат порівняно з доходами, збереження дефіциту фінансового результату та зниження вартості активів у 2024 році, що створює ризики фінансової нестійкості.

Стратегічний аналіз діяльності Хмельницької обласної ради (SWOT- та PEST-аналіз) дозволив виявити сильні сторони та можливості розвитку, пов'язані з інституційною стабільністю, досвідом публічного управління та потенціалом цифровізації, а також загрози й слабкі сторони, серед яких недостатня системність комунікаційної політики, фрагментарність інформаційних потоків і обмежене використання сучасних цифрових інструментів.

Аналіз існуючої комунікаційної політики ради засвідчив, що, попри наявність окремих каналів взаємодії з громадськістю та медіа, система управління комунікаційною діяльністю потребує подальшого удосконалення, зокрема у частині стратегічного планування, координації комунікаційних потоків та оцінювання їх ефективності. Отримані результати стали аналітичною основою для формування рекомендацій і проєктних рішень, представлених у третьому розділі роботи.

### **3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ**

#### **3.1 Обґрунтування удосконалення управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради**

Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління, зумовлені реформою децентралізації, цифровізацією та зростанням ролі громадянського суспільства, актуалізують питання удосконалення управління комунікаційною діяльністю органів місцевого самоврядування. В умовах підвищених суспільних очікувань щодо відкритості, прозорості та підзвітності влади комунікації набувають стратегічного значення, перетворюючись із допоміжної функції на ключовий управлінський інструмент.

Результати аналітичних досліджень, проведених у другому розділі дипломної роботи, свідчать, що Хмельницька обласна рада загалом володіє достатнім інституційним і ресурсним потенціалом для здійснення ефективної комунікаційної діяльності. Разом із тим виявлено низку системних проблем, які знижують результативність управління комунікаційними процесами. До таких проблем належать відсутність комплексної комунікаційної стратегії, фрагментарність внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, недостатня інтеграція цифрових інструментів у повсякденну діяльність, а також обмежений рівень аналітичного супроводу комунікаційних рішень.

Саме тому, удосконалення управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради доцільно розглядати як цілеспрямований процес, спрямований на формування цілісної, інтегрованої та стратегічно орієнтованої системи комунікацій. Така система має забезпечувати узгодженість внутрішніх інформаційних потоків, ефективну взаємодію з громадськістю та медіа, використання сучасних цифрових каналів, а також постійний зворотний зв'язок і

аналітичний супровід управлінських рішень. Розглянемо кожен із запропонованих напрямів більш детально.

По-перше це розроблення та ухвалення комунікаційної стратегії ради на 3–5 років. Відсутність системної довгострокової комунікаційної стратегії призводить до фрагментарності інформаційної діяльності та ситуативного реагування на виклики. Комунікаційна стратегія дозволяє визначити цілі, ключові аудиторії, повідомлення, канали комунікації та показники ефективності (KPI). Її ухвалення на середньострокову перспективу (3-5 років) забезпечить узгодженість комунікаційної політики з програмами соціально-економічного розвитку області та сприятиме формуванню стабільного публічного іміджу ради.

По-друге, упровадження CRM, електронних сервісів, інтерактивних платформ. Зростання кількості звернень громадян, інформаційних запитів і публічних комунікацій вимагає автоматизації процесів управління інформаційними потоками. CRM-системи та інтерактивні платформи дозволяють структурувати взаємодію з громадськістю, медіа та партнерами, підвищити оперативність реагування, забезпечити накопичення аналітичних даних і прозорість комунікацій. Такий підхід відповідає сучасним вимогам електронного врядування та сприяє підвищенню довіри громадян.

По-третє, запровадження внутрішнього корпоративного порталу та електронного документообігу. Недостатня узгодженість внутрішніх комунікаційних потоків негативно впливає на ефективність управлінських рішень. Впровадження корпоративного порталу та системи електронного документообігу забезпечить оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами, депутатами та апаратом ради, мінімізує дублювання функцій і зменшить часові витрати на погодження документів. Це сприятиме підвищенню організаційної ефективності та прозорості внутрішніх процесів.

По-четверте, розроблення брендбуку ради та створення єдиного інформаційного дизайну. Єдиний візуальний стиль є важливим елементом іміджевої політики органу влади. Відсутність брендбуку призводить до неузгодженості публічних повідомлень, що ускладнює формування впізнаваного

образу ради. Розроблення брендбуку та єдиного інформаційного дизайну дозволить уніфікувати комунікаційні матеріали, підвищити професійність інформаційної продукції та зміцнити репутацію Хмельницької обласної ради як сучасної та відкритої інституції.

Та останнє, проведення інформаційних кампаній, навчальних заходів, просування е-демократії. Низький рівень залученості громадян до процесів місцевого самоврядування часто зумовлений недостатньою обізнаністю щодо наявних інструментів участі. Проведення інформаційних кампаній, навчальних заходів для працівників і громадськості, а також активне просування механізмів електронної демократії сприятимуть підвищенню комунікаційної культури, розвитку громадської активності та формуванню партнерських відносин між владою і громадянами.

Таблиця 3.1 - Рекомендації щодо удосконалення управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради

Напрямок удосконалення	Суть рекомендації	Очікуваний результат	Термін реалізації
Розроблення та ухвалення комунікаційної стратегії	Формування середньострокової (3–5 років) комунікаційної стратегії з визначенням цілей, аудиторій, каналів та KPI	Системність комунікацій, узгодженість дій, підвищення довіри громадськості	Середньостроковий (6–12 міс.)
Упровадження CRM та електронних сервісів	Автоматизація обліку звернень, контактів, медіавзаємодії та аналітики	Підвищення оперативності, прозорості та якості зворотного зв'язку	Коротко–середньостроковий (6–18 міс.)
Запровадження корпоративного порталу та ЕДО	Створення єдиного внутрішнього інформаційного середовища	Покращення внутрішніх комунікацій, скорочення управлінських витрат	Середньостроковий (12–18 міс.)
Розроблення брендбуку та єдиного дизайну	Уніфікація візуального стилю всіх комунікаційних матеріалів	Формування впізнаваного іміджу ради, підвищення репутації	Короткостроковий (3–6 міс.)
Інформаційні кампанії та просування е-демократії	Проведення просвітницьких заходів, навчань, популяризація електронної участі	Зростання громадської активності та довіри до органу влади	Постійний / довгостроковий

Запропоновані напрями удосконалення мають комплексний характер і взаємодоповнюють один одного. Їх реалізація дозволить перейти від фрагментарної комунікаційної практики до системної, стратегічно орієнтованої моделі управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради, що відповідає сучасним стандартам відкритого врядування та цифрової трансформації.

### **3.2 Упровадження електронних сервісів для удосконалення комунікативної діяльності Хмельницької обласної ради**

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління впровадження електронних сервісів набуває ключового значення для підвищення ефективності комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування. Для Хмельницької обласної ради доцільним є комплексне впровадження таких інструментів, як CRM-системи, внутрішній корпоративний портал та електронний документообіг (ЕДО), що дозволяє одночасно оптимізувати як зовнішні, так і внутрішні комунікаційні процеси.

CRM-системи забезпечують систематизацію та автоматизацію взаємодії з громадськістю, зокрема облік звернень громадян, інформаційних запитів, звернень засобів масової інформації та партнерських організацій. Використання таких систем сприяє підвищенню оперативності реагування, покращенню якості зворотного зв'язку та накопиченню аналітичних даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. У контексті комунікаційної діяльності Хмельницької обласної ради CRM виступає інструментом підвищення прозорості та підзвітності перед громадськістю.

Важливим елементом цифрової інфраструктури є також електронний документообіг, який дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів на обробку управлінської документації, зменшити залежність від паперових носіїв і мінімізувати ризики втрати інформації.

Не менш важливим є впровадження внутрішнього корпоративного порталу, який слугує єдиним інформаційним середовищем для взаємодії між депутатами, апаратом ради та структурними підрозділами. Такий портал забезпечує оперативний доступ до внутрішніх документів, новин, регламентів і планів роботи, що значно скорочує непродуктивні часові витрати працівників.

Застосування корпоративного порталу дозволяє не лише зменшити часові витрати, але й підвищити узгодженість управлінських рішень, що має позитивний вплив на загальну результативність комунікаційної діяльності.

З метою узагальнення результатів аналізу доцільності впровадження електронних сервісів у комунікаційну діяльність Хмельницької обласної ради та виявлення їх практичної значущості, у таблиці 3.2 систематизовано ключові переваги використання CRM-систем, корпоративного порталу та електронного документообігу. Представлені переваги відображають організаційний, економічний та соціальний ефекти цифровізації комунікаційних процесів і слугують обґрунтуванням доцільності реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.2 - Ключові переваги впровадження електронних сервісів у комунікаційній діяльності Хмельницької обласної ради

Перевага	Характеристика
Підвищення оперативності комунікацій	Скорочення часу опрацювання звернень громадян, запитів та внутрішніх повідомлень завдяки автоматизації комунікаційних процесів
Оптимізація внутрішніх комунікацій	Забезпечення швидкого та скоординованого обміну інформацією між апаратом ради, депутатами та структурними підрозділами
Зменшення адміністративних витрат	Скорочення витрат на паперовий документообіг, друк і поштові послуги внаслідок переходу до електронних форматів
Підвищення прозорості та підзвітності	Цифрова фіксація комунікаційних процесів забезпечує контрольованість, простежуваність і відкритість діяльності ради
Покращення якості зворотного зв'язку	Можливість відстеження статусу звернень і своєчасного інформування громадян про результати їх розгляду
Аналітична підтримка управлінських рішень	Накопичення та аналіз даних у CRM і ЕДО для оцінювання ефективності комунікаційної діяльності
Формування позитивного публічного іміджу	Підвищення довіри громадян до ради завдяки відкритості, цифровій доступності та клієнтоорієнтованості

Поряд із визначеними перевагами впровадження електронних сервісів у комунікаційну діяльність Хмельницької обласної ради доцільно врахувати можливі ризики, що можуть виникнути на етапах їх реалізації та подальшої експлуатації. Систематизація таких ризиків та визначення шляхів їх мінімізації є важливою передумовою успішного впровадження цифрових інструментів і забезпечення стабільності комунікаційних процесів. У таблиці 3.3 узагальнено основні потенційні ризики, характерні для впровадження CRM-систем, корпоративного порталу та електронного документообігу, а також запропоновано можливі заходи з їх нейтралізації.

Таблиця 3.3 - Потенційні ризики впровадження електронних сервісів та шляхи їх мінімізації

Ризик	Прояв ризику	Шляхи мінімізації
Організаційний опір персоналу	Небажання працівників використовувати нові цифрові інструменти, формальний підхід до роботи з системами	Проведення навчальних заходів, роз'яснювальна робота, поетапне впровадження сервісів
Недостатній рівень цифрових компетентностей	Помилки в роботі з CRM, порталом та ЕДО, зниження ефективності на початковому етапі	Підвищення кваліфікації персоналу, розроблення інструкцій і методичних рекомендацій
Ризики інформаційної безпеки	Несанкціонований доступ до даних, витік конфіденційної інформації	Запровадження політик кібербезпеки, розмежування доступу, використання засобів захисту інформації
Невідповідність програмних рішень потребам ради	Обмежений функціонал або складність інтеграції з існуючими системами	Попередній аудит потреб, пілотне тестування, адаптація програмних продуктів
Фінансові обмеження	Недостатність коштів для повноцінного впровадження та супроводу сервісів	Поетапне фінансування, залучення грантів, оптимізація витрат
Недостатня підтримка з боку керівництва	Формальний характер упровадження, відсутність стратегічного контролю	Забезпечення управлінської підтримки, закріплення відповідальності на керівному рівні

Отже, упровадження електронних сервісів у комунікаційну діяльність Хмельницької обласної ради супроводжується низкою організаційних, технічних та кадрових ризиків. Водночас своєчасна ідентифікація потенційних загроз та реалізація заходів із їх мінімізації дозволяють суттєво знизити негативний вплив

ризиків і забезпечити ефективне функціонування цифрових комунікаційних інструментів у довгостроковій перспективі.

Для розрахунку економічної ефективності будемо використовувати класичні підходи економічного аналізу управлінських рішень, аналізу витрат і вигод (cost–benefit analysis) та економіки публічного сектору. Їх походження та логіка застосування відповідають загальноприйнятим методикам оцінювання ефективності організаційних і цифрових трансформацій.

Економічний ефект від запровадження електронного документообігу може бути виражений через показник річної економії коштів на паперових носіях, друці та поштових витратах, що визначається за формулою:

$$S_{\text{ЕДО}} = C_{\text{пап\_до}} \times \Delta C_{\text{пап}}, (3.1)$$

де  $C_{\text{пап\_до}}$  — витрати на паперовий документообіг до впровадження ЕДО,  $\Delta C_{\text{пап}}$  — відсоток скорочення таких витрат у результаті цифровізації.

Розрахунки, виконані в межах даного дослідження, свідчать, що перехід на електронний документообіг забезпечує суттєву економію бюджетних коштів та сприяє підвищенню організаційної ефективності діяльності ради.

Економічний ефект від оптимізації внутрішніх комунікацій визначається за формулою:

$$S_{\text{внутр}} = H \times C_{\text{год}}, (3.2)$$

де  $H$  — кількість зекономлених робочих годин унаслідок оптимізації внутрішніх комунікацій,

$C_{\text{год}}$  — вартість однієї людино-години роботи працівника апарату ради.

Сукупний економічний ефект від запровадження електронних сервісів — CRM, електронного документообігу та корпоративного порталу — доцільно оцінювати через показник річної економії коштів, який визначається як:

$$S_{\text{річн}} = S_{\text{CRM}} + S_{\text{ЕДО}} + S_{\text{внутр}}, (3.3)$$

де  $S_{\text{CRM}}$  — економія коштів за рахунок скорочення часу опрацювання звернень та інформаційних запитів,

$S_{\text{ЕДО}}$  — економія від зменшення витрат на паперовий документообіг,

$S_{\text{внутр}}$  — економія від оптимізації внутрішніх комунікацій.

Отримане значення  $S_{\text{річн}}$  свідчить про доцільність інвестування в цифрові комунікаційні інструменти, оскільки сукупний економічний ефект перевищує поточні витрати на їх утримання та супровід. Водночас слід підкреслити, що фінансові вигоди є лише частиною загального ефекту від упровадження електронних сервісів.

У довгостроковій перспективі використання CRM, корпоративного порталу та електронного документообігу сприяє підвищенню якості управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради, зростанню довіри громадян, покращенню іміджу органу місцевого самоврядування та формуванню сучасної моделі відкритого врядування. Таким чином, цифровізація комунікаційних процесів є стратегічно важливим напрямом удосконалення діяльності ради та створює передумови для сталого розвитку регіонального управління.

Ефективна комунікаційна діяльність органів місцевого самоврядування потребує не лише наявності сучасних каналів взаємодії, а насамперед – чіткої організаційної структури управління комунікаційними процесами, що забезпечує цілісність, системність і безперервність інформаційного обміну між владою та громадськістю.

На прикладі Хмельницької обласної ради доцільно запропонувати створення Сектора стратегічних комунікацій, який би функціонував у складі апарату ради та координував усі напрями інформаційної взаємодії.

До основних функцій сектору належать:

- формування та реалізація комунікаційної стратегії ради;
- управління внутрішніми та зовнішніми комунікаційними потоками;
- забезпечення єдиної інформаційної політики та узгодженості публічних повідомлень;
- моніторинг репутації та громадської думки;
- взаємодія з громадськими організаціями, медіа та державними установами;

– адміністрування офіційних сторінок у соціальних мережах і вебресурсів.

Подібні структурні рішення, як доводить Т. А. Гринько [6], сприяють підвищенню керованості інформаційних процесів і дозволяють інтегрувати комунікаційні ініціативи в загальну систему стратегічного управління органом влади.

### Модель оптимізованої системи управління комунікаціями Хмельницької обласної ради



Рисунок 3.1 – Модель оптимізованої системи управління комунікаціями ХОР

Пропонована модель також передбачає запровадження посади радника голови ради з питань комунікацій, який би координував міждепартаментну взаємодію та забезпечував узгодження зовнішніх повідомлень.

Ключовим напрямом підвищення ефективності комунікаційної діяльності є процесна оптимізація, тобто встановлення чіткої логіки інформаційного обміну та відповідальності на кожному етапі.

Рекомендується впровадити такі управлінські механізми:

Впровадження циклу «Планування — Реалізація — Моніторинг — Корекція» для кожної комунікаційної кампанії. Цей підхід відповідає моделі PDCA (Plan–Do–Check–Act), рекомендованій у публічному секторі ЄС [45].

Автоматизація процесів інформування через використання CRM-рішень або систем типу e-Participation, які дозволяють вести бази контактів медіа, фіксувати звернення громадян і формувати аналітичні звіти.

Створення єдиної інформаційної платформи «Відкрита рада», де громадяни зможуть отримувати актуальні дані про рішення, обговорення, проекти та звернення. Такий інструмент сприятиме зростанню довіри та підвищенню рівня участі громадськості у місцевому управлінні [33].

Регламентування комунікаційних процедур через внутрішній нормативний документ «Положення про комунікаційну діяльність ради», що визначатиме цілі, принципи, канали комунікації, форми звітності та стандарти публічної комунікації.

Серед інституційних заходів варто передбачити:

- проведення тренінгів для працівників апарату ради з питань публічних комунікацій, кризового менеджменту та цифрової грамотності;
- створення координаційної ради з комунікацій, до якої входили б представники громади, експерти та депутати;
- запровадження щорічної оцінки ефективності комунікаційної діяльності за критеріями прозорості, швидкості реагування, рівня задоволеності громадян.

Згідно з дослідженням І. Л. Романюк [35], саме системне підвищення кваліфікації персоналу та впровадження культури відкритого управління дозволяє досягти сталих результатів у сфері комунікацій.

Реалізація зазначених пропозицій сприятиме підвищенню інституційної спроможності ради у сфері комунікацій; формуванню єдиного інформаційного

простору взаємодії з громадськістю; зростанню рівня довіри та участі громадян у діяльності органів влади; підвищенню іміджу ради як відкритої, сучасної та підзвітної структури.

Отже, запропоновані організаційно-управлінські зміни створюють передумови для формування системної, прозорої та ефективної комунікаційної політики Хмельницької обласної ради в умовах децентралізації та цифрової трансформації.

Сучасна практика публічного управління підтверджує, що ефективна діяльність органів місцевого самоврядування неможлива без цілеспрямованої та системної зовнішньої комунікаційної політики. Зовнішні комунікації є інструментом формування довіри, зміцнення репутації влади, розвитку діалогу з громадськістю та підвищення участі населення у прийнятті управлінських рішень.

Відповідно до концепцій публічного управління нового типу (New Public Governance), комунікації мають будуватися на принципах прозорості, відкритості, партисипативності та партнерства [41; 45].

У цьому контексті розробка стратегії зовнішніх комунікацій Хмельницької обласної ради має на меті формування інтегрованої системи інформаційної взаємодії з громадськістю, медіа та цифровими аудиторіями (рисунок 3.3).

Метою стратегії є створення відкритої, проактивної та довірчої системи комунікацій між Хмельницькою обласною радою, громадами, громадськими організаціями, журналістською спільнотою та громадянами області.

Основні завдання стратегії:

1. Забезпечити своєчасне, достовірне та доступне інформування громадськості про діяльність ради.
2. Формувати позитивний імідж органу місцевого самоврядування як відкритої та ефективної інституції.
3. Розвивати діалогові платформи для участі громадян у прийнятті рішень.
4. Підвищити присутність ради в медійному та цифровому середовищі.
5. Створити інтегровану систему цифрових каналів комунікації.

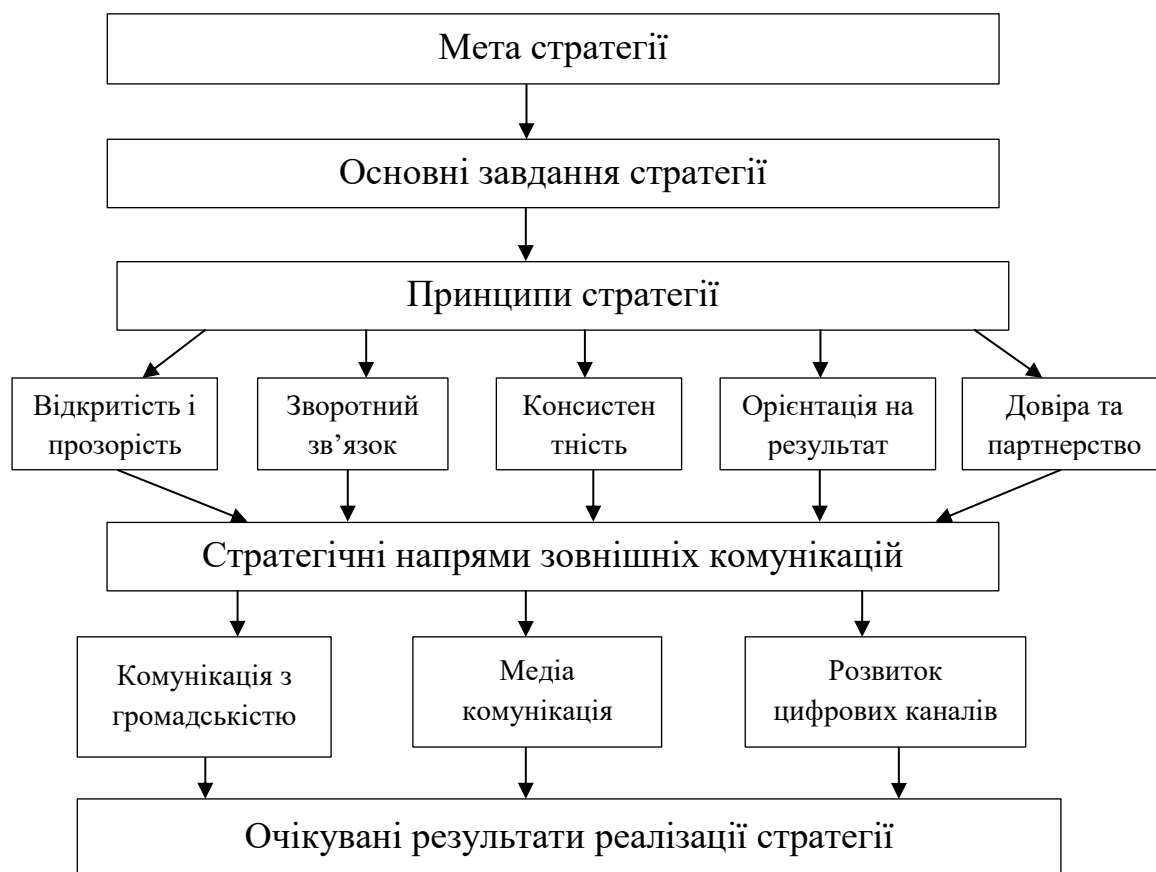


Рисунок 3.2 – Основні елементи стратегії зовнішніх комунікацій  
Хмельницької обласної ради

Розроблення стратегії зовнішніх комунікацій базується на таких принципах:

1 Відкритість і прозорість – усі рішення, звіти та ініціативи повинні бути публічними і доступними для громадян;

2 Зворотний зв'язок – системне врахування громадської думки під час прийняття управлінських рішень;

3 Консистентність – єдність повідомлень у всіх комунікаційних каналах;

4 Орієнтація на результат – комунікації мають бути вимірюваними, з чіткими КРІ;

5 Довіра та партнерство – взаємодія з громадянами на основі взаємоповаги, а не лише інформування.

Стратегічні напрями зовнішніх комунікацій

1. Комунікація з громадськістю. Даний стратегічний напрям передбачає регулярні громадські консультації щодо проєктів рішень ради; проведення

форумів, громадських слухань, «днів відкритих дверей»; створення онлайн-платформи «Громада говорить» для обміну думками та подання ініціатив; розширення мережі інформаційних партнерств із громадськими організаціями. Як підкреслює Л. Пашко [29], ефективна комунікація з громадськістю ґрунтується на паритетному діалозі, що передбачає не лише передачу інформації, а й спільне формування політики.

2. Медіа комунікація – цей напрям має на меті налагодження стабільних і прозорих зв'язків із регіональними та національними ЗМІ. Пропонується створення медіа-календаря ради, де відображатимуться ключові події, брифінги, пресконференції; запровадження практики щотижневих інформаційних дайджестів; організація тематичних прес-турів для журналістів у громади області; підготовка аналітичних матеріалів та роз'яснювальних інтерв'ю посадових осіб. За висновками Т. Качури [13], системна медіаактивність органів влади підвищує не лише впізнаваність, а й легітимність управлінських рішень.

3. Розвиток цифрових каналів є пріоритетним напрямом стратегії. Згідно цього напрямку передбачено модернізацію офіційного вебсайту ради із впровадженням розділу «Інтерактивна аналітика»; активне використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, Telegram, YouTube) як основних платформ для інформування; створення мультимедійного контенту – відеозвітів, інфографіки, подкастів; використання електронних розсилок та чат-ботів для оперативного інформування громадян. Як зазначає О. Власенко [5], саме цифрові канали сьогодні стають основним інструментом зміцнення довіри між владою і суспільством, адже забезпечують швидкість, інтерактивність і прозорість комунікації.

Очікувані результати реалізації стратегії:

- підвищення рівня поінформованості населення про діяльність ради;
- зростання участі громадян у процесах управління;
- зміцнення довіри до органів місцевої влади;
- покращення репутаційного та медійного образу ради;
- формування стійкої цифрової екосистеми комунікацій.

Таким чином, реалізація стратегії комунікацій дозволить створити ефективну, сучасну та гнучку систему інформаційної взаємодії, що відповідає вимогам відкритого врядування та принципам демократичної участі.

### 3.3 Оцінка ефективності удосконалення комунікаційної діяльності Хмельницької обласної ради

Оцінка ефективності удосконалення комунікаційної діяльності Хмельницької обласної ради є необхідним етапом обґрунтування доцільності впровадження запропонованих управлінських і цифрових рішень. Вона дозволяє не лише кількісно визначити очікуваний економічний ефект від реалізації заходів, а й оцінити їх вплив на організаційні та комунікаційні процеси в діяльності органу місцевого самоврядування.

Оцінювання ефективності здійснюється на основі умовних вихідних даних, систематизованих у таблиці 3.4, що відображають ключові параметри функціонування комунікаційної системи ради до та після впровадження електронних сервісів.

Таблиця 3.4- Вихідні дані для оцінки ефективності заходів

Показник	Значення
Кількість звернень/запитів на рік	2400
Середній час опрацювання звернення “до”	50 хв (0,83 год)
Очікуване скорочення часу після CRM	30%
Вартість 1 людино-години (зарплата+нарахування)	180 грн/год
Витрати на папір/друк/пошту до ЕДО	150000 грн/рік
Очікуване скорочення витрат після ЕДО	60%
Працівники, залучені до погоджень/координації	35 осіб
Економія часу завдяки порталу/ЕДО	0,5 год/тиждень на 1 особу
Одноразові витрати на впровадження (CRM+ЕДО+портал+брендбук+навчання)	300000 грн
Щорічні операційні витрати (ліцензії/підтримка/хостинг)	90000 грн/рік

На основі зазначених даних виконано розрахунок економічної ефективності шляхом визначення показників економії від електронного документообігу, оптимізації внутрішніх комунікацій та автоматизації роботи зі зверненнями громадян.

#### 1. Економія від CRM (швидше опрацювання звернень)

Скорочення часу на 30%:

$$t_{\text{після}} = 0,83 \times (1 - 0,30) = 0,581 \text{ год}$$

Економія часу на 1 звернення:

$$\Delta t = 0,83 - 0,581 = 0,249 \text{ год}$$

Річна економія коштів:

$$S_{CRM} = n \times \Delta t \times C_{\text{год}} = 2400 \times 0,249 \times 180 \approx 107\,568 \text{ грн/рік}$$

#### 2. Економія від ЕДО (папір/друк/пошта)

$$S_{\text{ЕДО}} = C_{\text{пап\_до}} \times \Delta C_{\text{пап}} = 150000 \times 0,60 = 90\,000 \text{ грн/рік}$$

#### 3. Економія від корпоративного порталу (внутрішня координація)

Річна економія годин:

$$H = \Delta t_{\text{внутр}} \times 52 \times N = 0,5 \times 52 \times 35 = 910 \text{ год/рік}$$

$$S_{\text{внутр}} = H \times C_{\text{год}} = 910 \times 180 = 163\,800 \text{ грн/рік}$$

#### 4. Сукупна річна економія та чистий ефект

$$S_{\text{річн}} = S_{CRM} + S_{\text{ЕДО}} + S_{\text{внутр}} = 107\,568 + 90\,000 + 163\,800 = 361\,368 \text{ грн/рік}$$

$$E_{\text{net}} = S_{\text{річн}} - C_{\text{оп}} = 361\,368 - 90\,000 = 271\,368 \text{ грн/рік}$$

#### 5. Окупність і ROI (умовно)

$$PP = \frac{C_0}{E_{\text{net}}} = \frac{300\,000}{271\,368} \approx 1,11 \text{ року}$$

$$ROI = \frac{E_{\text{net}}}{C_0} \times 100\% = \frac{271\,368}{300\,000} \times 100\% \approx 90,5\%$$

За даними пакет заходів має окупність ~1,1 року і забезпечує чисту річну економію ~271 тис. грн.

Результати розрахунків узагальнено у таблиці 3.5, яка відображає співвідношення витрат і вигод від впровадження електронних сервісів та дозволяє оцінити їх економічну доцільність, строк окупності й загальний управлінський ефект. Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання та створює аналітичне підґрунтя для формування висновків щодо ефективності удосконалення комунікаційної діяльності Хмельницької обласної ради.

Таблиця 3.5 - Витрати та вигоди від впровадження напрямів удосконалення комунікаційної діяльності Хмельницької обласної ради

Захід	Одноразові витрати ( $C_0$ ), грн	Щорічні витрати ( $C_{op}$ ), грн/рік	Річна економія ( $S_{рiчн}$ ), грн/рік
CRM та електронні сервіси (звернення/запити)	120000	40000	107568
Електронний документообіг (ЕДО)	90000	25000	90000
Корпоративний портал (внутрішні комунікації + узгодження)	60000	20 000	163800
Брендбук ради та єдиний інформаційний дизайн	20000	0	0
Інформаційні кампанії, навчання, просування е-демократії	10000	5000	0
Разом	300000	90000	361368

Відповідно до розрахунку та даних наведених у таблиці 3.5, свідчить, що впровадження електронних сервісів у комунікаційну діяльність Хмельницької обласної ради є економічно доцільним та обґрунтованим управлінським рішенням. Зіставлення одноразових і поточних витрат із очікуваними вигодами дозволяє дійти висновку про наявність стійкого позитивного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Найбільший внесок у формування річної економії коштів забезпечують впровадження корпоративного порталу та оптимізація внутрішніх комунікацій, а також використання CRM-систем для автоматизації обробки звернень громадян. Це підтверджує, що цифровізація управлінських і комунікаційних процесів насамперед впливає на скорочення трудових і часових витрат персоналу, що є

ключовим ресурсом органу місцевого самоврядування. Запровадження електронного документообігу додатково забезпечує скорочення прямих адміністративних витрат, пов'язаних із паперовим документообігом, друком та поштовими послугами.

Разом із тим окремі заходи, зокрема розроблення брендбуку та проведення інформаційних кампаній, не формують безпосереднього фінансового ефекту у короткостроковій перспективі. Проте їх доцільність підтверджується значним соціальним та іміджевим впливом, що проявляється у підвищенні впізнаваності Хмельницької обласної ради, зміцненні довіри громадян і зростанні ефективності публічних комунікацій. Таким чином, ці заходи слід розглядати як інвестиції у репутаційний та соціальний капітал органу місцевого самоврядування.

Сукупна річна економія коштів, отримана в результаті впровадження електронних сервісів, перевищує поточні витрати на їх утримання та супровід, що забезпечує позитивний чистий економічний ефект і відносно короткий строк окупності вкладених ресурсів. Це свідчить про раціональність використання бюджетних коштів і відповідність запропонованих заходів принципам ефективності, результативності та економності публічного управління.

Отже, результати, підтверджують, що комплексне впровадження CRM-систем, електронного документообігу та корпоративного порталу є не лише інструментом удосконалення комунікаційної діяльності Хмельницької обласної ради, а й важливим чинником підвищення загальної ефективності її управлінської діяльності. Зазначені висновки створюють належне економічне та управлінське підґрунтя для практичної реалізації запропонованих рекомендацій.

### Висновки до розділу 3

У ході дослідження запропоновані напрями удосконалення мають комплексний характер і взаємодоповнюють один одного. Їх реалізація дозволить перейти від фрагментарної комунікаційної практики до системної, стратегічно орієнтованої моделі управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради, що відповідає сучасним стандартам відкритого врядування та цифрової трансформації.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації структури та процесів управління комунікаціями, який включає розроблення середньострокової комунікаційної стратегії, впровадження електронних сервісів (CRM, корпоративного порталу, електронного документообігу), створення єдиного інформаційного стилю та розвиток внутрішніх комунікацій.

Окрему увагу приділено розробці стратегії зовнішніх комунікацій Хмельницької обласної ради, що передбачає системну взаємодію з громадськістю, медіа та цифровими платформами. Запропонована стратегія базується на принципах відкритості, прозорості, інтерактивності та орієнтації на потреби цільових аудиторій.

Також, здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів із використанням системи показників та умовних економічних розрахунків. Результати розрахунків підтвердили економічну доцільність впровадження електронних сервісів і комунікаційних інструментів, їх позитивний соціально-економічний ефект, а також потенціал підвищення результативності діяльності Хмельницької обласної ради в середньостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставлену мету, яка полягала у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради в умовах цифровізації публічного управління. Реалізація мети зумовила розв'язання комплексу взаємопов'язаних наукових і прикладних завдань, що дало змогу сформулювати цілісне бачення проблеми та шляхів її вирішення.

У першому розділі роботи систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності комунікаційної діяльності організації, її ролі та значення в системі управління. Узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників дозволило встановити, що комунікації є не лише інструментом передачі інформації, а стратегічним управлінським ресурсом, який забезпечує узгодженість управлінських рішень, формування організаційної культури, підвищення ефективності діяльності та легітимності влади. Обґрунтовано, що для органів місцевого самоврядування комунікаційна діяльність відіграє особливу роль, оскільки безпосередньо впливає на рівень довіри громадян, їх участь у процесах управління та сприйняття діяльності органів влади.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності Хмельницької обласної ради як об'єкта управління комунікаційною діяльністю. Розглянуто історію створення, організаційну структуру, основні напрями діяльності ради та особливості функціонування її апарату. Встановлено, що організаційна структура Хмельницької обласної ради загалом відповідає чинному законодавству та забезпечує виконання представницьких і управлінських функцій, проте характеризується фрагментарністю комунікаційних процесів та недостатньою інтеграцією внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ради засвідчив наявність позитивних тенденцій у частині зростання доходів та продуктивності праці, водночас виявлено проблеми, пов'язані з перевищенням темпів зростання

витрат, збереженням дефіциту фінансового результату та зниженням вартості активів у окремі періоди. Це підкреслює актуальність пошуку управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, зокрема через оптимізацію комунікаційних процесів.

Проведений SWOT- та PEST-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони діяльності Хмельницької обласної ради, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Встановлено, що ключовими резервами розвитку є цифровізація управління, впровадження електронних сервісів, посилення відкритості та системності комунікаційної політики, тоді як основними викликами залишаються кадрові, фінансові та організаційні обмеження, а також нестабільність зовнішнього середовища.

Третій розділ роботи має прикладний характер і присвячений розробленню напрямів удосконалення управління комунікаційною діяльністю Хмельницької обласної ради. На основі результатів аналітичного дослідження запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів, що включає розроблення середньострокової комунікаційної стратегії, впровадження електронних сервісів (CRM, корпоративного порталу, електронного документообігу), стандартизацію інформаційного дизайну та розвиток зовнішніх комунікацій з громадськістю і медіа.

Особливу увагу приділено оцінюванню ефективності запропонованих заходів. На основі розрахунків доведено, що впровадження електронних сервісів забезпечує позитивний економічний ефект, скорочення адміністративних витрат і трудовитрат персоналу, а також має короткий строк окупності. Аналіз підтвердив стійкість запропонованої моделі навіть за консервативних умов реалізації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до управління комунікаційною діяльністю органу місцевого самоврядування, який поєднує стратегічне планування, цифрові інструменти управління та систему оцінювання ефективності. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності Хмельницької обласної ради та інших органів місцевого самоврядування для

підвищення ефективності комунікацій, прозорості управління та рівня довіри громадян.

Отже, результати магістерської роботи підтверджують, що удосконалення управління комунікаційною діяльністю є важливою передумовою підвищення результативності публічного управління на регіональному рівні. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сучасної, відкритої та орієнтованої на громадян моделі діяльності Хмельницької обласної ради, що відповідає європейським стандартам публічного врядування та вимогам сталого розвитку.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Булгаков Д. О. Комунікаційна діяльність органів влади як складова публічного управління // Політичне життя. 2024. № 3. С. 45-51.
2. Бухта С. Маркетингова комунікаційна діяльність підприємств // Маркетингова освіта в Україні : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., Київ, 7–8 жовт. 2021 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 270-271. – URL: [ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua)
3. Васильєва О. Л. Інформаційно-комунікаційна діяльність публічної адміністрації // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 5.
4. Васильєва О. М. Управління комунікаційними процесами в організації // Менеджмент та підприємництво в Україні. 2022. № 3(13). С. 55-63
5. Власенко О. С. Цифрові комунікації як інструмент взаємодії влади і суспільства // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. №4. С. 71-79
6. Гринько Т. А. Публічні комунікації у місцевому самоврядуванні: організаційно-управлінський аспект. Київ: НАДУ, 2020. 248 с.
7. Грищенко Н. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління // Публічне управління: теорія та практика. 2023. №1. С. 44-51
8. Дяченко Г. О. Комунікаційні процеси в організації: функції та інструменти // Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 45. С. 121-127
9. Дяченко Є. В., Франовська Г. О. Комунікації в управлінні підприємством: функції, види, інструменти // Науковий простір. Економіка та управління. 2021. Вип. 3. С. 112-118. – URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/441>
10. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657-XII (зі змінами)
11. «Інформаційно-комунікаційна діяльність наукових бібліотек ...» Монографія. – Київ : НБУВ, 2018. – URL: [nbuv.gov.ua](http://nbuv.gov.ua)

12. Карпенко М. В. Комунікаційна взаємодія в органах місцевого самоврядування: проблеми та напрями вдосконалення // Регіональна економіка. 2021. № 4. С. 67-73
13. Качура Т. М. Медіакомунікації у публічному управлінні: сучасні тенденції та виклики // Державне управління та місцеве самоврядування. 2021. Вип. 3. С. 89-95
14. Крамаренко Л. О. Канали комунікацій у системі менеджменту підприємства // Вісник КНЕУ. 2022. № 5. С. 88-94
15. Крамаренко І. Г. Цифрові інструменти управління комунікаціями в організаціях // Інформаційне суспільство. 2022. № 1. С. 101-107
16. Комунікаційна діяльність органів влади / Д.О. Булгаков. Політичне життя. №3 (2024). – URL: [jpl.donnu.edu.ua](http://jpl.donnu.edu.ua)
17. Кононенко І. Г. Організаційні комунікації в системі управління. // Ефективна економіка. 2022. № 9. С. 115-120. – URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=11325>
18. Король В. С. Іміджева політика органів влади в контексті публічних комунікацій // Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 3. С. 90-96
19. Кучеренко І. В. Комунікаційна політика підприємства: теоретичні засади // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 3. С. 71-79.
20. Куйбіда В. С., Карпенко М. В. Комунікації органів місцевого самоврядування: навч. посібник. К.: НАДУ, 2021. 180 с.
21. Лизанець О. В., Феєр М. В., Бондарева Н. О. Внутрішні комунікації як елемент системи управління персоналом. // Економіка і вектор розвитку. — 2023. № 2(40). С. 89-96. – URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264649>
22. Майстренко О. В. Комунікації у публічному управлінні: теоретико-методологічний аспект. // Публічне управління та адміністрування. 2023. № 4(12). С. 33–39. – URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1368>

23. Маковецька І. О. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві // Економіка і суспільство. 2021. Вип. 31. С. 244-249.
24. Мартинюк Т. В. Інформаційно-комунікаційні технології в системі місцевого самоврядування // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. №6. С. 102-108
25. Михайленко О. В. Види управлінських комунікацій у сучасних організаціях // Менеджмент і маркетинг. 2021. № 2. С. 57-63
26. НАДС. Аналітичний звіт щодо стану комунікацій у сфері публічної служби. Київ, 2023
27. Невальонний В. Ю. Роль комунікації в системі управління організацією // Наука і оборона. 2022. № 2. С. 45-50. – URL: <https://nio.nuou.org.ua/article/view/179792>
28. Овчаренко О. М. Громадська участь у системі публічного управління: комунікаційні аспекти // Вісник НАДУ. 2023. №2. С. 33-39
29. Пашко Л. І. Комунікація органів місцевого самоврядування з громадськістю: концепції та практика // Вісник НАДУ. 2022. №2. С. 44-51
30. Полюлях Р. А. Комунікативна діяльність закладів охорони здоров'я: правовий аспект // Часопис публічного та приватного права. 2022. №2. С. 95-101.
31. Пономаренко І. К. Електронні комунікації в управлінській діяльності: сучасні тенденції // Економічний простір. 2023. № 183. С. 97-104
32. Пономарьова Н. В. Організаційні комунікації в сучасному менеджменті // Економіка та держава. 2020. № 11. С. 110-115.
33. Рада Європи. Електронна участь громадян: посібник для органів влади України. Страсбург, 2022. 76 с.
34. Рада Європи. Оцінка системи місцевого самоврядування в Україні: звіт Ради Європи. Страсбург, 2022
35. Романюк І. Л. Інституційний розвиток місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 312 с.
36. Сидоренко С. К. Психологічні аспекти управлінських комунікацій / С. К. Сидоренко // Актуальні проблеми психології. 2021. Т. 6, № 12. С. 64-69

37. Соколенко М. В. Мережеві комунікації як механізм удосконалення системи публічного управління // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 8. С. 77-84. – URL: <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=3094.1.3?>
38. Федоренко В. Г. Цифрова трансформація в діяльності ОМС: проблеми та перспективи // Регіональна економіка. 2023. №3. С. 71–77
39. Хмельницька обласна рада. Офіційний вебсайт. – URL: <https://km-oblrada.gov.ua>
40. Храмцова Ю. В. Розвиток комунікаційного менеджменту в системі управління організацією // Вісник СХУ імені В. Даля. 2021. № 8. С. 99-104.
41. Denhardt R., Denhardt J. The New Public Service: Serving, Not Steering. Routledge, 2020. 264 p.
42. Keso Sumbadze. The essence and importance of communication as a management function in organization management // World Scientific Reports. Date unknown. Publisher Agency
43. Keyton J. Communication in Organizations. New York: Routledge, 2017. 268 p.
44. OECD. Public Communication: The Global Context and the Way Forward. Paris: OECD Publishing, 2021. 198 p.
45. I.B. Galiuk. The role of organizational communications in ensuring of the efficiency of activity in the conditions of modern business // The actual problems of regional economy development. – URL: [journals.pnu.edu.ua](http://journals.pnu.edu.ua)
46. Sumbadze K. The essence and importance of communication as a management function in organization management // World Scientific Reports. 2022. Vol. 5. P. 112-118.

Завідувачу кафедри  
Менеджменту та адміністрування  
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,  
факультет, «курс», «група»)

Григорія Вероніка, ФУАТ  
2 курс, гр. БАМг-24-1

### ЗАЯВА

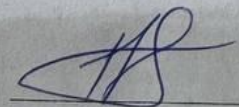
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповішений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

15.12.25

дата



підпис