

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА  
ГЕТЬМАНА**

**Факультет маркетингу Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування» Спеціальність 075  
«Маркетинг»

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
на тему «Маркетингові комунікації державних установ місцевого  
самоврядування»**

здобувача Сніцаренко Анастасії Вікторівни \_\_\_\_\_

Науковий керівник: доктор економічних наук, доцент, Савич Олександр  
Петрович

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. \_\_\_\_\_

**Київ 2024**

## Зміст

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....                                  | 6  |
| 1.1. Сутність, роль і основні характеристики системи маркетингових комунікацій у діяльності органів місцевого самоврядування .....    | 6  |
| 1.2. Особливості цільової аудиторії та вибору каналів комунікації державних установ місцевого самоврядування.....                     | 12 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХОЛМКІВСЬКОЇ ОТГ .....   | 18 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка стану маркетингової діяльності Холмківської ОТГ .....                          | 18 |
| 2.2. Аналіз сучасних трендів застосування маркетингових комунікацій та мікросередовища органів місцевого самоврядування України ..... | 30 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ХОЛМКІВСЬКОЇ ОТГ .....   | 36 |
| 3.1 Побудова плану маркетингових комунікацій Холмківської ОТГ .....   | 36 |
| 3.2 Оцінка економічної ефективності системи маркетингових комунікацій громади .....   | 44 |
| ВИСНОВОК .....  | 56 |
| ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 59 |
| ДОДАТКИ .....   | 64 |

## ВСТУП

Актуальність теми. Залучення громадськості до служби місцевого самоврядування є однією з найбільш обговорюваних тем в Україні. Це займає значне місце в процесі реформування самоврядування. Крім того, у нашій країні дуже цінується впровадження нових систем, зокрема електронного урядування. Тим не менш, багато речей просунулися в призмі електронного урядування, впровадження інноваційних рішень електронного урядування залишається проблемою для державних установ, а особливо для муніципалітетів. На жаль, вони продемонстрували значні прогалини щодо залучення громадськості та використання нових інструментів електронної партиципації та електронної прозорості [5].

У період реформування місцевого самоврядування дуже важливим є посилення темпів розвитку інформатизації на місцевому рівні. Не можна нехтувати значенням нових інструментів інформатизації для вирішення різноманітних викликів. Наприклад, принципово важливо впроваджувати інформаційні технології не тільки в напрямі вирішення інформаційних, обліково-статистичних завдань, але й у напрямку інтерактивного вирішення завдань. Муніципальні сайти мають не лише надавати інформацію, а й забезпечувати залучення громадськості до муніципальної діяльності, що також передбачає більшу прозорість органів місцевого самоврядування та активне залучення громадян до процесу прийняття рішень [6].

На сучасному етапі саме електронний муніципалітет представляє інформацію та комунікаційну систему органів самоврядування, що забезпечує всі необхідні умови для прийняття ефективних та результативних рішень. Безсумнівно, електронний муніципалітет необхідно вивчати відповідно до муніципальних служб, чи ефективно ведуться бізнес-операції в роботі чи ні, і які стосунки між обслуговуючим персоналом і зовнішніми агентствами.

Впровадження електронного муніципалітету та використання сучасних технологій в муніципальному управлінні сприяє створенню інфраструктури електронних послуг, заміні паперової роботи електронними послугами, покращенню співпраці місцевої влади з громадою та підвищенню обізнаності громадськості щодо електронних послуг.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження процесу впровадження маркетингових комунікацій в державних установах місцевого самоврядування з метою популяризації їх діяльності та оптимізації комунікативної стратегії із населенням.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні завдання:

1. Визначити сутність, роль і основні характеристики системи маркетингових комунікацій у діяльності органів місцевого самоврядування
2. Охарактеризувати особливості цільової аудиторії та вибору каналів комунікації державних установ місцевого самоврядування
3. Навести організаційно-економічну характеристику та оцінка стану маркетингової діяльності Холмківської ОТГ
4. Здійснити аналіз сучасних трендів застосування маркетингових комунікацій та мікросередовища органів місцевого самоврядування України
5. Здійснити побудову плану маркетингових комунікацій Холмківської ОТГ
6. Провести оцінку економічної ефективності системи маркетингових комунікацій громади

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є особливості маркетингових комунікацій державних установ місцевого самоврядування.

Методи дослідження. У роботі використовувалися наступні методи дослідження: економіко-статистичний, факторного аналізу, абстрактно-

логічний, (зокрема його методи – порівняльний, табличний, графічний), інші економічні методи дослідження.

Інформаційною базою дослідження стала обліково-економічна інформація Холмківської ОТГ, закони України, інші нормативні акти, літературні джерела за темою, наукові статті, а також аналітичні та статистичні дані, електронні ресурси.

Результати досліджень. Висновки та пропозиції, викладені в дипломній роботі, можуть бути застосовані в роботі Холмківської ОТГ.

Структура роботи: дипломна робота містить три розділи, загальні висновки, перелік використаних джерел та додатки. Загальний текст роботи викладений на 65 сторінках. Робота містить 9 таблиць та 4 рисунки.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

## **1.1. Сутність, роль і основні характеристики системи маркетингових комунікацій у діяльності органів місцевого самоврядування**

Маркетингові комунікації — це сукупність всіх видів діяльності, спрямованих на обмін інформацією між організацією та її цільовою аудиторією для досягнення певних цілей. У контексті органів місцевого самоврядування (ОМС) маркетингові комунікації набувають особливого значення, оскільки забезпечують ефективну взаємодію з громадськістю, залучення її до прийняття рішень, а також покращення іміджу та підвищення рівня довіри до влади.

Маркетингові комунікації включають різноманітні методи і засоби передачі інформації, які використовуються для створення, підтримки та покращення відносин з цільовою аудиторією. Основними елементами маркетингових комунікацій є реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, паблік рілейшнз (PR), події, а також інтерактивні комунікації.

У контексті місцевого самоврядування маркетингові комунікації мають на меті завдання, представлені на рисунку 1.1 [9].

Ці цілі досягаються за допомогою різних засобів комунікації, включаючи офіційні вебсайти, соціальні мережі, публічні заходи, засоби масової інформації та інші.

Однією з ключових ролей маркетингових комунікацій у діяльності ОМС є інформування громадськості про їхню діяльність. Це включає повідомлення про поточні проекти, рішення, бюджетні витрати та інші аспекти роботи місцевих органів влади. Важливо, щоб ця інформація була доступною, зрозумілою та своєчасною. Інформування громадян сприяє підвищенню їхньої обізнаності та розуміння роботи місцевих органів влади, що в свою чергу підвищує рівень довіри до влади.



Рисунок 1.1. – Завдання маркетингових комунікацій

Позитивний імідж органів місцевого самоврядування є важливим фактором для їх успішної діяльності. Маркетингові комунікації відіграють ключову роль у формуванні та підтримці цього іміджу. Завдяки ефективному використанню засобів комунікації ОМС можуть продемонструвати свою відкритість, прозорість, компетентність та відповідальність перед громадськістю. Це сприяє покращенню репутації місцевої влади та зміцненню її позицій у суспільстві.

Довіра громадян до місцевої влади є основою для ефективної взаємодії та співпраці. Маркетингові комунікації сприяють підвищенню рівня довіри шляхом забезпечення прозорості та відкритості у діяльності ОМС. Регулярне інформування про плани, досягнення, а також можливі проблеми та шляхи їх вирішення створює атмосферу довіри та взаєморозуміння між владою та громадянами [7].

Маркетингові комунікації також сприяють залученню громадян до процесу прийняття рішень на місцевому рівні. Це може бути досягнуто через проведення громадських слухань, консультацій, опитувань та інших форм взаємодії з громадськістю. Залучення громадян до прийняття рішень

забезпечує їхню участь у процесі управління, що сприяє підвищенню якості прийнятих рішень та підвищенню рівня довіри до влади.

Ефективне використання маркетингових комунікацій може значно підвищити якість надання публічних послуг. Інформування громадян про доступні послуги, їхні умови та процедури отримання сприяє зменшенню адміністративних бар'єрів та підвищенню рівня задоволеності громадян. Крім того, маркетингові комунікації можуть бути використані для збирання зворотного зв'язку від громадян, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та вдосконалювати процес надання послуг.

Основні характеристики системи маркетингових комунікацій у діяльності органів місцевого самоврядування представлені в таблиці 1.1 [15].

Таблиця 1.1. - Основні характеристики системи маркетингових комунікацій у діяльності органів місцевого самоврядування

| № | Характеристика                      | Сутність   |
|---|-------------------------------------|--|
| 1 | Комплексність                       | Система маркетингових комунікацій у діяльності ОМС повинна бути комплексною, тобто включати різноманітні засоби та методи комунікації. Це забезпечує досягнення максимального охоплення цільової аудиторії та ефективну передачу інформації. Комплексність системи маркетингових комунікацій дозволяє використовувати як традиційні засоби (преса, радіо, телебачення), так і сучасні технології (інтернет, соціальні мережі, мобільні додатки). |
| 2 | Орієнтованість на цільову аудиторію | Успішні маркетингові комунікації повинні бути орієнтовані на конкретну цільову аудиторію. Для органів місцевого самоврядування це можуть бути жителі певного регіону, представники бізнесу, громадські організації та інші зацікавлені сторони. Важливо враховувати особливості та потреби кожної цільової аудиторії, щоб забезпечити ефективну взаємодію та досягнення поставлених цілей.   |
| 3 | Взаємодія та зворотний зв'язок      | Однією з ключових характеристик ефективної системи маркетингових комунікацій є забезпечення двосторонньої взаємодії та зворотного зв'язку. Це означає, що ОМС не тільки передають інформацію громадськості, але й отримують від неї відгуки,   |

|   |                           |   |
|---|---------------------------|---|
|   |                           | пропозиції та коментарі. Така взаємодія сприяє кращому розумінню потреб і очікувань громадян, що дозволяє покращити роботу місцевих органів влади та підвищити рівень задоволеності населення.  |
| 4 | Прозорість та відкритість | Прозорість та відкритість є важливими принципами у діяльності органів місцевого самоврядування. Система маркетингових комунікацій повинна сприяти забезпеченню доступу громадян до інформації про діяльність ОМС, ухвалені рішення, бюджетні витрати та інші важливі аспекти. Це підвищує рівень довіри громадськості до місцевої влади та сприяє формуванню позитивного іміджу.            |
| 5 | Інноваційність            | Сучасна система маркетингових комунікацій повинна бути інноваційною, тобто використовувати новітні технології та методи комунікації. Це включає використання соціальних мереж, мобільних додатків, онлайн-платформ для громадських обговорень та консультацій, а також інших інноваційних засобів. Інноваційність дозволяє забезпечити більш ефективну та зручну взаємодію з громадськістю. |

Одним з головних викликів у сфері маркетингових комунікацій для ОМС є необхідність забезпечення високого рівня прозорості та відкритості. Це вимагає значних зусиль та ресурсів для створення та підтримки ефективної системи комунікацій. Крім того, важливим викликом є забезпечення достовірності та надійності інформації, що поширюється, щоб уникнути дезінформації та маніпуляцій.

Ще одним викликом є залучення громадськості до активної участі у процесі прийняття рішень. Незважаючи на наявність сучасних засобів комунікації, не завжди вдається забезпечити високий рівень участі громадян у громадських обговореннях та консультаціях. Це може бути пов'язано з низьким рівнем обізнаності, байдужістю або недовірою до влади.

У маркетингових комунікаціях органів місцевого самоврядування доцільним та ефективним є використання сучасних технологій, цифровізації та ФінТех, головні з яких представлені в таблиці 1.2 [21].

Таблиця 1.2. - Використання сучасних технологій у маркетингових комунікаціях органів місцевого самоврядування

| № | Технологія                                  | Сутність  |
|---|---|---|
| 1 | Соціальні мережі                            | Соціальні мережі стали невід'ємною частиною сучасних маркетингових комунікацій. Для ОМС це ефективний засіб швидкого та широкого інформування громадськості про поточні новини, проекти та інші важливі питання. Використання соціальних мереж дозволяє органам місцевого самоврядування забезпечити інтерактивну взаємодію з громадянами, отримувати зворотний зв'язок та оперативно реагувати на питання та пропозиції.                       |
| 2 | Офіційні вебсайти                           | Офіційні вебсайти є основним джерелом інформації про діяльність ОМС. Вони повинні бути зручними у користуванні, містити актуальну та повну інформацію, а також забезпечувати можливість зворотного зв'язку з громадянами. Вебсайти можуть використовуватися для публікації новин, оголошень, документів, результатів громадських слухань та інших важливих матеріалів.  |
| 3 | Мобільні додатки                            | Мобільні додатки є ще одним інноваційним засобом комунікації, який може використовуватися ОМС для взаємодії з громадянами. За допомогою мобільних додатків громадяни можуть отримувати актуальну інформацію, подавати запити, скарги та пропозиції, а також брати участь у громадських обговореннях та опитуваннях. Мобільні додатки забезпечують зручний та швидкий доступ до інформації та послуг, що підвищує рівень задоволеності громадян. |
| 4 | Онлайн-платформи для громадських обговорень | Онлайн-платформи для громадських обговорень та консультацій дозволяють залучати громадян до процесу прийняття рішень. На таких платформах можуть проводитися опитування, дискусії, публічні консультації, що сприяє активній участі громадськості у житті громади. Це забезпечує прозорість та відкритість процесу прийняття рішень, підвищує рівень довіри до влади та покращує якість прийнятих рішень.                                       |

Перспективи розвитку маркетингових комунікацій у діяльності ОМС пов'язані з подальшим впровадженням новітніх технологій та методів комунікації. Це включає розвиток та вдосконалення соціальних мереж,

мобільних додатків, онлайн-платформ для громадських обговорень, а також використання новітніх засобів візуалізації інформації та інтерактивних інструментів.

Важливим напрямком розвитку є також підвищення професійної компетенції працівників ОМС у сфері маркетингових комунікацій. Це включає проведення навчань, тренінгів, обмін досвідом та впровадження кращих практик у цій сфері. Професійні знання та навички дозволять ефективніше використовувати засоби комунікації та досягати поставлених цілей.

Крім того, важливо продовжувати роботу над залученням громадськості до процесу прийняття рішень. Це може бути досягнуто через активне використання інтерактивних засобів комунікації, проведення інформаційних кампаній, підвищення рівня обізнаності громадян про можливість участі у житті громади.

Система маркетингових комунікацій є невід'ємною частиною діяльності органів місцевого самоврядування. Вона забезпечує ефективну взаємодію з громадськістю, підвищує рівень прозорості та відповідальності влади, сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищенню рівня довіри до місцевої влади. Основними характеристиками ефективної системи маркетингових комунікацій є комплексність, орієнтованість на цільову аудиторію, забезпечення взаємодії та зворотного зв'язку, прозорість та відкритість, а також інноваційність [4].

Сучасні технології відкривають нові можливості для розвитку маркетингових комунікацій, забезпечуючи більш зручну та ефективну взаємодію з громадянами. Незважаючи на наявні виклики, перспективи розвитку цієї сфери є досить позитивними, що дозволяє сподіватися на подальше покращення якості управління та надання публічних послуг на місцевому рівні.

## **1.2. Особливості цільової аудиторії та вибору каналів комунікації державних установ місцевого самоврядування**

Державні установи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління на місцевому рівні. Для досягнення своїх цілей і завдань ці установи повинні ефективно взаємодіяти зі своєю цільовою аудиторією, до якої входять жителі громади, підприємства, громадські організації та інші зацікавлені сторони. Ефективна комунікація є ключовим елементом цього процесу, і вибір відповідних каналів комунікації має вирішальне значення для досягнення успіху.

Цільова аудиторія державних установ місцевого самоврядування є надзвичайно різноманітною і включає різні соціальні, економічні та демографічні групи. Кожна з цих груп має свої унікальні потреби, очікування та поведінкові характеристики, що впливає на вибір відповідних каналів комунікації. Наприклад, молодь і молоді дорослі можуть бути більш схильними до використання соціальних мереж та мобільних додатків для отримання інформації, тоді як старше покоління може віддавати перевагу традиційним засобам комунікації, таким як преса, радіо чи телебачення. Важливо також враховувати рівень доступу до технологій та інтернету, що може значно відрізнятись в різних регіонах та серед різних соціальних груп.

Вибір каналів комунікації повинен ґрунтуватися на глибокому розумінні цільової аудиторії та її потреб. Для цього державні установи місцевого самоврядування можуть використовувати різні методи дослідження та аналізу, такі як опитування, фокус-групи, аналіз даних соціальних мереж та інші. Це дозволяє отримати цінну інформацію про переваги та поведінкові патерни різних груп населення, що є основою для розробки ефективної комунікаційної стратегії.

Соціальні мережі стають все більш популярним каналом комунікації для державних установ місцевого самоврядування. Вони надають можливість швидко і ефективно поширювати інформацію, взаємодіяти з громадянами,

отримувати зворотний зв'язок та оперативно реагувати на питання та проблеми. Використання соціальних мереж дозволяє забезпечити широке охоплення аудиторії, включаючи молодь та активних користувачів інтернету. Для ефективного використання соціальних мереж важливо враховувати специфіку кожної платформи, її аудиторію та особливості контенту. Наприклад, Facebook може бути ефективним для поширення офіційних повідомлень та оголошень, тоді як Instagram і TikTok можуть бути кращими для візуального контенту та залучення молоді [27].

Мобільні додатки є ще одним важливим каналом комунікації, який може бути використаний державними установами місцевого самоврядування. Вони забезпечують зручний доступ до інформації та послуг, дозволяють громадянам подавати запити, скарги та пропозиції, а також брати участь у громадських обговореннях та опитуваннях. Мобільні додатки можуть бути особливо корисними у ситуаціях, коли потрібно забезпечити оперативне інформування громадян про надзвичайні ситуації, зміни в графіку роботи установ або інші важливі питання.

Традиційні засоби комунікації, такі як преса, радіо та телебачення, все ще залишаються важливими каналами для державних установ місцевого самоврядування, особливо для тих груп населення, які мають обмежений доступ до інтернету або не використовують сучасні технології. Використання цих каналів дозволяє забезпечити охоплення широкої аудиторії та забезпечити доступ до інформації для всіх верств населення. Важливо забезпечити різноманітність контенту та його адаптацію до потреб різних груп, щоб забезпечити максимальну ефективність комунікаційної стратегії.

Вибір каналів комунікації також залежить від характеру та змісту повідомлень, які державні установи місцевого самоврядування хочуть передати. Наприклад, для поширення офіційних документів, постанов та інших важливих матеріалів можуть використовуватися офіційні вебсайти установ, які забезпечують доступ до повної та актуальної інформації. Для

інформування про події, громадські слухання та інші заходи можуть бути ефективними соціальні мережі, мобільні додатки та місцеві ЗМІ [31].

Інтерактивні платформи для громадських обговорень та консультацій є важливим інструментом для залучення громадян до процесу прийняття рішень. Вони дозволяють забезпечити двосторонню комунікацію, отримувати зворотний зв'язок та враховувати думку громадськості при розробці та реалізації політик та програм. Використання таких платформ сприяє підвищенню рівня прозорості та відкритості діяльності державних установ місцевого самоврядування, зміцненню довіри громадян до влади та покращенню якості прийнятих рішень.

Одним з викликів для державних установ місцевого самоврядування є забезпечення доступності інформації для всіх верств населення, включаючи людей з обмеженими можливостями. Це вимагає врахування особливих потреб різних груп населення та адаптації каналів комунікації відповідно до цих потреб. Наприклад, інформація на офіційних вебсайтах повинна бути доступною для людей з вадами зору та слуху, а також забезпечувати можливість використання різних мов для різних етнічних груп.

Ефективна комунікація також потребує постійного моніторингу та оцінки результатів. Це дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони комунікаційної стратегії, вносити необхідні корективи та вдосконалювати процес взаємодії з громадянами. Використання сучасних технологій дозволяє здійснювати оперативний моніторинг ефективності комунікаційних заходів, аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення.

Одним із важливих аспектів комунікаційної стратегії є побудова довгострокових відносин з цільовою аудиторією. Це включає не тільки інформування громадян про діяльність установ, але й активне залучення їх до процесу прийняття рішень, врахування їхньої думки та забезпечення зворотного зв'язку. Важливо створити атмосферу довіри та взаєморозуміння, що сприятиме підвищенню рівня участі громадян у житті громади та покращенню якості управління на місцевому рівні.

Використання інноваційних технологій та методів комунікації відкриває нові можливості для державних установ місцевого самоврядування. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу даних соціальних мереж дозволяє виявляти основні тенденції та настрої громадськості, що допомагає у розробці ефективних комунікаційних стратегій. Використання віртуальної та доповненої реальності може забезпечити більш інтерактивну та залучаючу форму комунікації, що сприяє кращому розумінню та засвоєнню інформації.

Урахування культурних та соціальних особливостей цільової аудиторії є ще одним важливим аспектом комунікаційної стратегії. Це включає розуміння традицій, звичаїв, цінностей та норм поведінки різних груп населення, що впливає на вибір форм та методів комунікації. Наприклад, у багатокультурних громадах важливо враховувати різноманітність культурних особливостей та забезпечувати можливість комунікації різними мовами [16].

Забезпечення прозорості та підзвітності є ключовими принципами комунікаційної стратегії державних установ місцевого самоврядування. Це означає, що громадяни повинні мати доступ до інформації про діяльність установ, ухвалені рішення, бюджетні витрати та інші важливі аспекти. Прозорість сприяє підвищенню рівня довіри громадян до влади, забезпечує можливість громадського контролю та сприяє покращенню якості управління.

Один із прикладів успішної комунікаційної стратегії можна знайти у досвіді деяких європейських міст, які активно використовують сучасні технології для взаємодії з громадянами. Наприклад, у місті Барселона (Іспанія) впроваджено систему "смарт-сіті", яка включає використання мобільних додатків, онлайн-платформ та соціальних мереж для інформування громадян та отримання зворотного зв'язку. Це дозволяє забезпечити оперативну взаємодію з громадянами, підвищити рівень їхньої участі у житті міста та покращити якість надання публічних послуг.

У місті Таллінн (Естонія) використовується система електронного урядування, яка забезпечує доступ до широкого спектру послуг через інтернет. Громадяни можуть отримувати інформацію, подавати заявки, оплачувати послуги та брати участь у громадських обговореннях через єдину онлайн-платформу. Це сприяє підвищенню ефективності управління, зменшенню бюрократичних бар'єрів та покращенню взаємодії з громадянами [29].

Ефективна комунікаційна стратегія також повинна включати елементи кризової комунікації, що дозволяють оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, інформувати громадян про загрози та надавати необхідну допомогу. Це включає використання різних каналів комунікації, таких як мобільні додатки, соціальні мережі, місцеві ЗМІ та інші засоби для забезпечення оперативного інформування та координації дій.

Забезпечення довгострокової сталості комунікаційної стратегії є важливим аспектом для державних установ місцевого самоврядування. Це включає постійне вдосконалення методів та засобів комунікації, врахування змін у потребах та очікуваннях громадян, а також адаптацію до нових технологічних та соціальних умов. Важливо забезпечити гнучкість та адаптивність стратегії, що дозволить оперативно реагувати на виклики та зміни у зовнішньому середовищі.

У підсумку, особливості цільової аудиторії та вибір каналів комунікації є ключовими елементами успішної комунікаційної стратегії державних установ місцевого самоврядування. Врахування потреб та очікувань різних груп населення, використання сучасних технологій та інноваційних методів комунікації, забезпечення прозорості та підзвітності, а також постійне вдосконалення процесу взаємодії з громадянами є необхідними умовами для досягнення успіху. Ефективна комунікація сприяє підвищенню рівня довіри громадян до влади, покращенню якості управління та надання публічних послуг, а також залученню громадян до активної участі у житті громади.

Уряди використовують цифрові технології для посилення державного управління на всіх рівнях; Інтеграція ІКТ може розширити та покращити надання послуг, упорядкувати та оптимізувати внутрішні процеси, а також дозволити мешканцям взаємодіяти з громадськими установами та проблемами різними способами як на національному, так і на місцевому рівнях. Важливість місцевого самоврядування іноді не помічається або недооцінюється; однак, як підкреслюється в Новому порядку денному міст, міжнародні організації добре знають, що внесок субнаціональних і місцевих органів влади у визначення та реалізацію політики є таким же важливим, як і внесок національних урядів.

Органи місцевого самоврядування все частіше використовують цифрові технології для різноманітних цілей. Багато хто використовує ІКТ для розкриття та поширення публічної інформації. Муніципалітети можуть ділитися деталями про свої плани та цілі, повсякденну діяльність і пропозиції послуг (включаючи механізми взаємодії з місцевою владою) [31].

Цифрові платформи також можна використовувати для охоплення. Територіальні одиниці можуть займатися креативним маркетингом і просувати місцевий туризм для ширшої (і часто конкретно цільової) аудиторії. ІКТ відіграють важливу роль у сприянні комунікації та консультаціях, дозволяючи широкому колу зацікавлених сторін взаємодіяти та брати участь у місцевому врядуванні та брати участь у прийнятті рішень прямо чи опосередковано.

Багато зацікавлених сторін включені в місцевий контекст, оскільки цифровізація відкриває широкі можливості для низки різних учасників практично в усіх аспектах процесів обговорення політики. Використання ІКТ для надання послуг допомагає органам місцевого самоврядування оптимізувати роботу та зменшити адміністративний тягар, сприяє віддаленій взаємодії з громадськістю та більш ефективній внутрішній комунікації та співпраці, а також підвищує загальну ефективність екологічно чистим способом.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХОЛМКІВСЬКОЇ ОТГ

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка стану маркетингової діяльності Холмківської ОТГ

Холмківська сільська громада — територіальна громада в Україні, в Ужгородському районі Закарпатської області. Адміністративний центр — село Холмок. Площа громади — 66,7 км<sup>2</sup>, населення — 14 тисяч мешканців. Утворена 2019 року шляхом об'єднання Сторожницької, Тарновецької та Холмківської сільських рад Ужгородського району. Соціально-економічні показники розвитку Холмківської ОТГ представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. - Основні соціально-економічні показники розвитку Холмківської ОТГ за період 2021-2023 років

|   | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Чисельність наявного населення, тис. осіб   | 15,0        | 14,6        | 14,3        |
| Кількість зареєстрованих безробітних (на кінець року), тис. осіб                      | 0,6         | 0,6         | ...         |
| Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн                                       | 7879        | 11550       | 10255       |
| Обсяг реалізованої промислової продукції, млн.грн                                     | 2940,6      | 3616,7      | 2996,7      |
| у розрахунку на 1 особу, грн  | 25549,6     | 31499,2     | 26185,3     |
| Продукція сільського господарства у підприємствах (у постійних цінах 2016р.), млн.грн | 35,3        | 33,0        | 44,2        |
| Обсяг виробленої будівельної продукції, млн.грн                                       | 59,7        | 38,0        | 67,1        |
| Загальна площа прийнятих в експлуатацію житлових будівель, тис.м <sup>2</sup>         | 24,8        | 39,4        | 18,1        |
| у розрахунку на 1000 осіб, м <sup>2</sup>   | 215,9       | 342,4       | 158,2       |
| Інвестиції, млн.грн   | 201,1       | 190,5       | 173,1       |
| Перевезення вантажів автомобільним транспортом, тис.т                                 | 1471,5      | 387,4       | 589,3       |
| Перевезення пасажирів автомобільним транспортом, тис.                                 | 3757,3      | 3391,0      | 1867,9      |
| Експорт товарів, тис.дол. США   | 8727,5      | 8436,0      | 7614,5      |
| Імпорт товарів, тис.дол. США  | 5175,9      | 9415,4      | 6593,9      |

Наступним кроком буде представлення аналізу динаміки основних соціально-економічних показників розвитку Холмківської ОТГ, що зосереджена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Динаміка основних соціально-економічних показників розвитку Холмківської ОТГ

| Показник  | Абсолютний приріст |           | Темп приросту |           |
|---|--------------------|-----------|---------------|-----------|
|   | 2022/2021          | 2023/2022 | 2022/2021     | 2023/2022 |
| Чисельність наявного населення, тис. осіб   | -0,4               | -0,3      | 100%          | 100%      |
| Кількість штатних працівників, тис. осіб  | -0,7               | -0,1      | 93%           | 99%       |
| Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн                                       | -7763,5            | 10139,5   | 1%            | 8879%     |
| Обсяг реалізованої промислової продукції, млн.грн                                     | 676,1              | -620      | 123%          | 83%       |
| у розрахунку на 1 особу, грн  | 5949,6             | -5313,9   | 123%          | 83%       |
| Продукція сільського господарства у підприємствах (у постійних цінах 2016р.), млн.грн | -2,3               | 11,2      | 93%           | 134%      |
| Обсяг виробленої будівельної продукції, млн.грн                                       | -21,7              | 29,1      | 64%           | 177%      |
| Загальна площа прийнятих в експлуатацію житлових будівель, тис.м <sup>2</sup>         | 14,6               | -21,3     | 159%          | 46%       |
| у розрахунку на 1000 осіб, м <sup>2</sup>   | 126,5              | -184,2    | 159%          | 46%       |
| Інвестиції, млн.грн   | -10,6              | -17,4     | 95%           | 91%       |
| Перевезення вантажів автомобільним транспортом, тис.т                                 | -1084,1            | 201,9     | 26%           | 152%      |
| Перевезення пасажирів автомобільним транспортом, тис.                                 | -366,3             | -1523,1   | 90%           | 55%       |
| Експорт товарів, тис.дол. США   | -291,5             | -821,5    | 97%           | 90%       |
| Імпорт товарів, тис.дол. США  | 4239,5             | -2821,5   | 182%          | 70%       |

Таким чином, ми можемо прослідкувати, що загалом протягом двох років з початку повномасштабного вторгнення росії на територію України,

всі показники соціально-економічного розвитку Холмківської ОТГ мали тенденцію до зниження.

У 2023 році в Холмківській ОТГ функціонувало 307 економічно активних підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності, що становило 27 одиниць на 10 тис. населення (в середньому по області – 57). Частка середніх підприємств становила 4,2% від загальної кількості, малих – 95,8%, з них мікропідприємств – 87,9%.

На підприємствах району працювало 3100 працівників, що становило 10 чоловік на підприємство. На середніх підприємствах було зайнято 71,3% усіх працівників, на малих – 28,7%, у тому числі на мікропідприємствах – 11,7%.

У 2023 році на оплату праці працівників підприємствами витрачено 155,7 млн. грн., що на одного працюючого становило 50,2 тис. грн (по області – 36,2 тис. грн.) проти 129,3 млн. грн. та 37,9 тис. грн. відповідно у 2022 році.

Підприємствами району (без урахування зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у 2023 році) реалізовано продукції, виконано робіт та надано послуг на 937,1 млн. грн. (1,8% від обсягу реалізованої продукції по області як всього), що на 36,2 % менше, ніж у попередньому році. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) на одну особу склав 302,3 тис. грн (по області – 650,1 тис. грн) проти 430,4 тис. грн у 2022 р. Внесок середніх підприємств у загальний обсяг реалізації склав 66,3%, малі – 33,7%, з них мікропідприємства – 13,9%.

Діяльність підприємств району в цілому була збитковою, сальдо фінансового результату до оподаткування склало збиток 56,5 млн. грн. Водночас у 2023 році прибутково спрацювали 85,9% підприємств, вони отримали 70,8 млн гривень прибутку.

Станом на 01.04.2023 року в економіку Холмківської ОТГ іноземними інвесторами вкладено 6,4 млн.дол.США прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу). Зменшення капіталу за цей період становить 1,3 млн

дол. через курсову різницю.

Інвесторами регіону були партнери з 10 країн світу, з яких нерезиденти Великої Британії та Італії забезпечили майже 92% усіх доходів регіону.

Іноземні інвестори виявили довіру щодо вкладення своїх коштів у підприємства переробної промисловості, де зосереджено 96,8% від загального обсягу.

Варто звернути увагу, що громада має два закордонні міста-партнери, що є нетипово для сільської територіальної громади, з населенням в 14325 осіб. Для порівняння, Нересницька громада, що також знаходиться в Закарпатті та входить в десятку лідерів за населенням, не може похизуватись Європейськими партнерствами. На території Холмківської громади є відомий в Україні футбольний клуб «Минай», а також великий та сучасний футбольний стадіон, на якому проходили футбольні матчі команди з лідерами футболу України «Динамо» та «Шахтар», що може бути привабливим об'єктом для сезонного туризму. Щодо привабливості для підприємництва та інвестицій, на території громади знаходяться два потужні заводи «Jabil» (американська компанія, яка надає послуги з виробництва електроніки) та «Yazaki» (є світовим лідером із виготовлення схемних джгутів для автомобілів, що має 142 представництва у 45 країнах світу). Отож, маємо меті на дослідити можливості громади, визначити сильні сторони, важливі об'єкти, які можуть зацікавити різні цільові сегменти аудиторії, для маркетингу територіальної одиниці, проаналізувати поточний стан маркетингових комунікацій громади та надати рекомендації для розвитку громади.

Переваги Холмківської ОТГ включають логістично зручне розташування відносно кордонів зі Словаччиною, Угорщиною, та Румунією. На цьому аспекті наголошує на своєму сайті компанія Jabil, коли описує своє представництво в Ужгородському районі. Судячи з цього, можемо зробити висновок, що цей аспект є критично важливим для розвитку промисловості. Для наявного та потенційного населення, логістичне розташування також є

зручним, адже громада межує з містом, і середня тривалість поїздки від сільської ради в м. Холмок до центру м. Ужгород складає 13 хв (приблизна відстань 7 км). Варто зазначити, що в громаду входять і більш ближні села, наприклад Минай та Розівка, з яких до центру міста можна дістатись за 5 хв.

Також, ОТГ має розвинену інфраструктуру, яка активно модернізується, а саме щонайменше 4 адміністративні будівлі (сільська рада, центр надання соціальних послуг, центр надання адміністративних послуг, паспортний стіл). Зазвичай, ці структури в сільських громадах, порівняно, менші, та займають місце в одній будівлі. Освітня інфраструктура нараховує 4 школи та 5 дитячих навчальних закладів. Культурна – 2 бібліотеки, будинок культури, три клуби, дві школи мистецтв, а також жителям громади доступні 10 гуртків для дітей. Відділ спорту, а саме КЗ ДЮСШ Холмківської с/р, організував 7 гуртків, 4 з яких проводяться на об'єктах, розташованих в межах ОТГ. Дев'ять з десяти сіл громади мають окрему амбулаторію, що є додатковою зручністю для населення. У порівнянні з кількістю інфраструктурних об'єктів Білківської або Нересницької громад, що мають значно більшу кількість населення, інфраструктура Холмківської ОТГ значно розвиненіша. Для людини, що проживає на території громади, це означає, що задля отримання медичних, адміністративних чи соціальних послуг, загальної середньої освіти, організувати розвиток дитини не потрібно кожного разу витратити час на дорогу в місто, та спеціальним чином влаштуватись в чергу в міську лікарню, паспортний стіл чи дитячий садочок. Це позитивно впливає на рівень життя громади, а також надає більшу кількість робочих місць в межах територіальної одиниці. До того ж, на території громади знаходяться кілька закладів громадського харчування, комплекс з рестораном та тенісним кортом, магазини продовольчих товарів, кілька відділень Нової Пошти, стоматологічна клініка, тобто все необхідне для комфортного життя. Далеко не кожна громада може похизуватись такою варіацією об'єктів різного спрямування.

Щодо привабливості для окремих сегментів цільової аудиторії, то для підприємців, саме ця ОТГ може бути привабливою через низку факторів, таких як: зручне географічне розташування, забезпеченість всієї території комунікаціями, вуличним освітленням, доступом до швидкісного інтернету, нижчою вартістю на оренду та нерухомість ніж у місті, порівняно нижчим рівнем конкуренції, доступ до земельних ділянок та рекреаційний потенціал. Також громада через веб-сайт часто інформує населення щодо різноманітних грантів на власну справу, що стимулює підприємництво в краї.

Щодо керівного апарату, то громада своєю комунікацією може зацікавити освічених людей, осіб що мають певну політичну кваліфікацію, досвід або ентузіазм до цієї справи, в майбутньому балотуватись та також розвивати цю територію. Сільська місцевість має ряд переваг у цій сфері, адже значно нижчим є поріг входу на політичну арену, вища можливість впливу на прийняття рішень, через меншу кількість депутатів, близькість до населення, можливість залучення підтримки та ресурсів, направлених на розвиток громади.

Для зовнішніх інвесторів, сільська громада є привабливою через наявність природних ресурсів (а саме джерел мінеральної води) на території ОТГ, нижча ціна на землю та нерухомість, нижчими порівняно з містом адміністративними бар'єрами для розвитку, стрімке зростання попиту на сільський, зелений туризм.

Хоча Холмківська ОТГ не вирізняється особливими природними пейзажами, або недоторканою дикою природою, громада має високий потенціал для розвитку туризму. А саме, спортивний туризм – наявність великого сучасного стадіону, де регулярно проводяться футбольні матчі, що приваблює фанатів. Також доречно розвинути напрямок сільського туризму та агро-туризму, який почав свій розвиток з фруктових садів, відкритих для відвідувачів, а також квіткових полів в селах, що входять у склад громади. Гастро-туризм – адже на території ОТГ знаходяться щонайменше два

офіційних виробництва традиційних Закарпатських алкогольних напоїв, з дегустаційними залами та автентичними погребями, відкритими для відвідин.

Нові резиденти території можуть зацікавитися громадою через розвинену, як для сільської місцевості, інфраструктуру. Не менш важливим є наявність асфальтованих доріг, оновлених водопроводів, вуличного освітлення, всіх комунікацій, можливостей для розвитку дітей. Все це потенційний резидент території отримує за порівняно з містом нижчу ціну, а також сільська місцевість має кращу екологію та більш спокійний лад. Також на території громади є різні варіанти нерухомості, що не притаманно для сільської місцевості. На ринку нерухомості Холмківської ОТГ наявні і особняки, і напів-з'єднані котеджі та багатоквартирні житлові комплекси.

Утримання наявного населення громади є не менш важливим фактором, а також залучення резидентів території до життя та розвитку їх місцевості. У Холмківській громаді проводяться зустрічі депутатів з населенням, розвинена соціальна допомога потребуючим сім'ям, є багато способів зв'язку з керуючим апаратом, для висловлення побажань, критики чи запитань. Також, до початку АТО в 2014 році, та подальшого повномасштабного вторгнення, громадою влаштовувалися ярмарки на честь дня кожного села, що зближало громаду, залучало до культурного життя проведенням концерту, а також стимулювало та просувало місцеве підприємництво через виїзні торги їх продукцією. Наразі, такий формат заходів громада вважає не доречним, натомість влаштовуються дні спорту, також щорічна програма розваг до дня захисту дітей. А в наявних сільських клубах регулярно проводяться благодійні концерти, на честь державних свят.

Отже, громада має широкий потенціал можливостей для кожного сегменту цільової аудиторії. Ці переваги, можуть стати в пригоді для ефективного розвитку її маркетингових комунікацій, з ціллю розвитку підприємництва, залучення інвесторів, приваблення сфер гостинності та туризму, утримання наявного населення а також сприяння залученню нового. Щоб зрозуміти як це реалізувати, варто проаналізувати наявні канали

комунікації громади, та як вона працює з сегментами своєї цільової аудиторії в реальному часі.

Розпочнемо з аналізу ефективності веб-сайту громади. Загалом, перевірку сервісом Google Page Insight веб-сайт громади пройшов, але варто детальніше проаналізувати певні недоліки, доступність для людей з вадами зору а також SEO оптимізацію сайту. Продуктивність сайту оцінено в 52%, через проблеми зі швидкістю завантаження контенту від 3.4 до 5.5 секунд, при нормі до 2.1 секунд. Для людей з вадами зору веб сайт доступний на 82%, адже не заданий текстовий опис зображень, що має бути доступним для програм автоматичного читання з екрану, а також текст посилань є недоступним для цих програм. Пошукову оптимізацію сервіс оцінив у 92%, що є високим показником. Єдиною проблемою в цьому питанні було визначено відсутність текстового опису зображень. Натомість, наявність текстового опису зображень не лише робить їх доступними для обробки програмами для людей з вадами зору, а й дозволяє показувати результати за пошуком певних об'єктів саме в «Google зображеннях» [31]. Для більш глибокого аналізу SEO-оптимізації, застосуємо сервіс Serpstat. Динаміка трафіку за рік, станом на 16-те квітня 2024 року, становить від 402 до 763 відвідин сайту щомісячно. Серед сторінок-конкурентів в пошуку, сервіс визначив веб-сайти Закарпатської ОДА, а також Ужгородської та Мукачівської міських рад, що свідчить про релевантне сприйняття сайту пошуковими системами, а його зміст відповідає змісту сайтів органів місцевого самоврядування. Наразі, пошукові запити, за якими люди переходять на сайт громади відповідають назві громади, та деяких сіл що в неї входять. Це свідчить про те, що на нього потрапляють ті хто вже знають про громаду, тобто або її наявне населення, тобто «тепла аудиторія». Наразі «холодна аудиторія» на веб сайт громади через безкоштовний трафік у пошукових системах на веб сайт громади не потрапляє. За 158 варіантами можливих пошукових запитів, веб сайт потрапляє в результати на першій сторінці пошукових результатів, що є позитивним показником. Отже, завдяки

SEO аналізу сайту було виявлено такі проблеми: низька швидкість завантаження, відсутність опису зображень, та відсутність елементів на сайті, які могли б залучати холодну аудиторію до його відвідин.

З точки зору контенту розміщеного на сайті, проаналізуємо з якими сегментами комунікує громада через веб-сайт за останній рік.

Протягом останнього року, громадою на веб-сайті було розміщено 107 одиниць контенту в розділі «новини». Саме цей розділ відповідає за регулярну комунікацію ОМС та його аудиторії. З них, 10 підприємцям 61 населенню, 3 інвесторам, 10 потенційному населенню, 23 про діяльність керівного апарату.

Як розподілена кількість оголошень між основними сегментами цільової аудиторії громади, розгляньмо на наступній діаграмі:

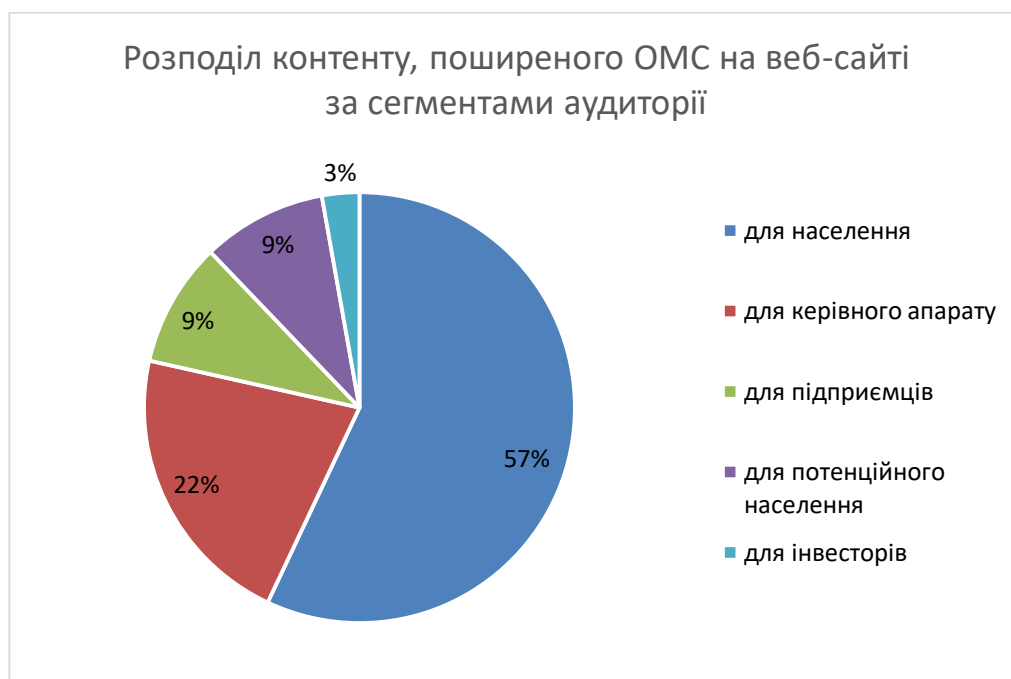


Рисунок 2.1. - Розподіл контенту, поширеного ОМС на веб-сайті за сегментами аудиторії згідно з веб-сайтом Холмківської ОТГ за 2023-2024 рр.

Отже, за даною діаграмою, можемо зробити спостерігати, що 57% контенту, що поширює ОМС на веб-сайті – адресовано населенню громади. Здебільшого це оголошення, щодо медичних заходів (інформація про

щеплення, спалахи певних хвороб, інформація про можливості безкоштовних оглядів, тощо), запрошення на спортивні та культурні заходи, організовані громадою, привітання з різними святами, та спеціальні оголошення на різну тематику. Приміто, що більшість оголошень мають чітку назву, які ідентифікуює конкретно яким групам населення воно адресовано (батькам, молоді, людям похилого віку, тощо). Також часто публікуються оголошення про різноманітні способи як пересічному населенню повипливати на діяльність органу ОМС, запити пропозицій, оголошення про зустрічі депутатів, та заклики до комунікації. На оголошення про та для членів керівного апарату, припадає 22% публікацій. Їхній зміст описує діяльність депутатів, проведені заходи, а також освітні можливості для держслужбовців та уповноважених осі. По 10% свого інформаційного потоку на сайті громада виділила для підприємців та потенційного населення. Підприємців інформують про гранти, діяльність податкової служби, важливість офіційного працевлаштування їх працівників, можливості підтримки від держави, тощо. Щодо потенційного населення, то громада комунікує про можливості та підтримку для переселенців, внутрішньо-переміщених осіб, та осіб, що постраждали від війни. Протягом останнього року, жодного оголошення дотичного до сфери туризму чи гостинності, не було опубліковано.

Цільова аудиторія Холмківської ОТГ включає різні групи населення, кожна з яких має свої унікальні потреби, очікування та поведінкові характеристики. Основні групи цільової аудиторії представлені на рисунку 2.2.

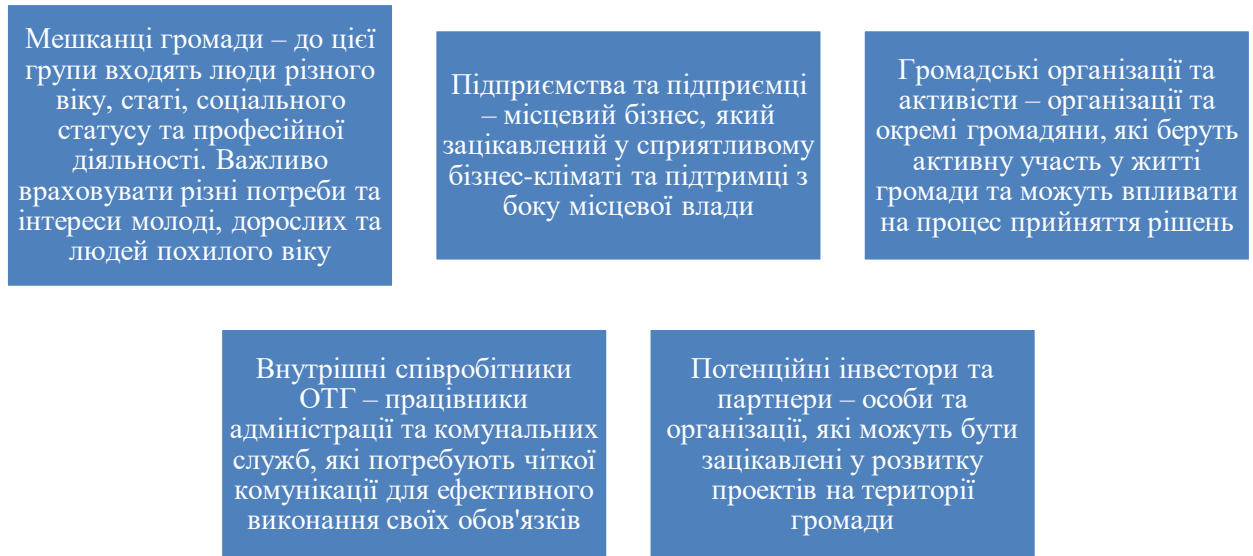


Рисунок 2.2. - Основні групи цільової аудиторії

Основні цілі маркетингових комунікацій Холмківської ОТГ представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Цілі маркетингових комунікацій Холмківської ОТГ

| № | Ціль  | Сутність  |
|---|---|---|
| 1 | Підвищення рівня прозорості та підзвітності                     | забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність ОТГ, прийняті рішення та використання бюджетних коштів |
| 2 | Залучення громадян до процесу прийняття рішень                  | активне залучення мешканців громади до громадських обговорень, консультацій та інших форм участі                  |
| 3 | Формування позитивного іміджу ОТГ                               | створення сприятливого образу громади як місця з високим рівнем життя, можливостями для бізнесу та інвестицій     |
| 4 | Покращення взаємодії з місцевими підприємствами та підприємцями | забезпечення підтримки бізнесу та сприяння розвитку підприємництва  |
| 5 | Розвиток внутрішньої комунікації                                | забезпечення ефективної взаємодії між співробітниками ОТГ для підвищення ефективності управління                  |

Вибір каналів комунікації базується на аналізі цільової аудиторії та визначених цілях. Основні канали комунікації представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Основні канали комунікацій для побудови маркетингових комунікацій у Холмківській ОТГ

| № | Канал                         | Характеристика  |
|---|-------------------------------|---|
| 1 | Офіційний вебсайт ОТГ         | основне джерело офіційної інформації, де публікуються новини, оголошення, документи та інші важливі матеріали. Вебсайт повинен бути зручним у користуванні та доступним для всіх груп населення   |
| 2 | Соціальні мережі              | платформи, такі як Facebook, Instagram, Twitter, які дозволяють швидко та ефективно поширювати інформацію, взаємодіяти з громадянами та отримувати зворотний зв'язок. Особливо важливо використовувати соціальні мережі для залучення молоді та активних користувачів інтернету |
| 3 | Мобільні додатки              | спеціальні додатки для смартфонів, які забезпечують зручний доступ до інформації, послуг та можливостей взаємодії з ОТГ. Це може включати подання запитів, скарг, пропозицій та участь у громадських обговореннях   |
| 4 | Місцеві ЗМІ                   | газети, радіо та телебачення, які мають важливе значення для інформування населення, особливо тих груп, які мають обмежений доступ до інтернету або віддають перевагу традиційним засобам масової інформації  |
| 5 | Громадські заходи та зустрічі | організація публічних заходів, громадських слухань, консультацій та інших форм безпосередньої взаємодії з мешканцями громади  |

Таким чином, ми можемо констатувати, що особливістю Холмківської ОТГ є відкритість до спілкування на всіх рівнях та залучення жителів до проектів розвитку. В ОТГ є відповідальні за промоцію, комунікації та грантову діяльність, функціонує сайт та офіційна сторінка. Важливим етапом успішної діяльності місцевого самоврядування в Холмківській об'єднаній територіальній громаді стало залучення самих громадян, членів територіальної громади до розвитку території, містобудування, залучення громадянського суспільства до розвитку, прийняття управлінських рішень і контроль за їх виконанням. Цей механізм підвищив довіру громади до влади,

рівень місцевого патріотизму та згуртованості громади навколо спільних інтересів та цілей розвитку громади.

## **2.2. Аналіз сучасних трендів застосування маркетингових комунікацій та мікросередовища органів місцевого самоврядування України**

У країнах з високим рівнем демократичного розвитку доступ до публічної інформації про діяльність органів місцевого самоврядування є дуже затребуваним. Відсутність інформації, а також заповнення інформаційним шумом каналів отримання необхідної інформації позбавляє громадськість можливості брати участь в управлінні справами місцевого самоврядування.

Закритий доступ до соціальної інформації про напрями та стан політики місцевого самоврядування в державі підриває громадський контроль, об'єктивну оцінку дій посадовців та можливість впливу на них з боку громадськості для спрямування розвитку територіальних громад у правильне русло.

Крім того, відсутність повної та достовірної інформації про діяльність органів місцевого самоврядування унеможливорює встановлення зворотного зв'язку у відносинах з владою: недостатня поінформованість громади про місцеві фінанси не дає відповіді на результати їх формування та витрачання.

Вивчаючи міжнародний досвід реалізації систем електронного уряду, виділяють три основні моделі: англо-американську, азійську; і континентально-європейську. Англо-американська модель характерна для таких країн як США, Канада, Великобританія і Австралія. Типові риси англо-американської моделі виникають з особливостей територіально-політичного пристрою і традицій державності : високий рівень незалежності

територіальних управлінь (штати) в з'єднанні з сильною центральною владою.

Англо-американська модель з одного боку допускає значну відмінність процесів місцевого електронного управління, а з іншого боку чітко стандартизує правила обміну інформацією «громадянин — уряд» на загальнодержавному рівні. Система місцевої влади в штатах будується на основі адміністративно-територіального ділення, тому схеми самоврядування в різних штатах різні. Програма створення електронного уряду по англо-американській моделі в першу чергу переслідує мету спростити взаємодію громадян і представників бізнесу з державними структурами, а також зробити можливим пряме звернення громадян до уряду [3].

Органи місцевої влади не отримують належної соціальної інформації від громадян, що перешкоджає підвищенню ефективності політики. Контентне забезпечення інтернет-порталів місцевою владою в нинішніх умовах є одним із головних факторів прозорості останніх для громадськості. З розвитком Інтернету та збільшенням залучення ІТ-фахівців якість інформації та її доступність зросли, задовольняючи зростаючий попит з боку спільнот.

Створення зручного у користуванні веб-сайту не потребує значних фінансових ресурсів від місцевої влади, а супровід контенту дозволяє легко та ефективно контролювати діяльність обранців. Було проведено порівняння 21-го сайту найбільших міст Сумської, Львівської, Миколаївської, Вінницької та Київської областей. У першому блоці порівняння, а саме щодо прозорості державних закупівель виявилось, що місцева влада недостатньо висвітлює інформацію, пов'язану з державними закупівлями. У ході дослідження прозорості публічних закупівель досліджено розміщення інформації про плани закупівель міської ради, проведені закупівлі та закупівлі через Prozorro.

Також проаналізовано інформування громадян про поточний, попередній та плановий місцеві бюджети, звіти про їх виконання та

консультування громадян щодо проекту бюджету. На більшості сайтів є розділи про відповідні державні закупівлі, але менше половини інформаційних порталів надають детальну інформацію про плани закупівель на майбутні періоди. Жодна міська рада Миколаївської області не оприлюднила відповідних планів, що не дає змоги громадськості визначити рівень їх відповідності. Третина міст надавала інформацію про здійснені закупівлі із зазначенням їх типу, дати, цін, кандидатів та їхніх пропозицій, а також відображала дані про поточні пропозиції в режимі реального часу через Prozorro.

Інформаційні портали інших міст не відображали необхідної інформації. Лише дві міські ради постійно публікують усі існуючі договори про закупівлі з поправками. Незважаючи на створення відповідних розділів на сайтах міських рад, присвячених закупівлям, їх зміст не дозволяє стверджувати про достатню прозорість. Відсутність відображення активних закупівель у реальному часі змушує шукати необхідну інформацію на порталі Prozorro, що ускладнює та уповільнює збір даних.

Неналежне висвітлення планів закупівель, укладених договорів з постачальниками, альтернативних пропозицій не дозволяє громадськості контролювати об'єктивність прийняття рішень місцевою владою. Всупереч загальній тенденції недостатнього висвітлення інформації про закупівлі, міста Червоноград та Вінниця оприлюднюють дані за кожним досліджуваним параметром, що дає змогу визначити сайти цих міст як приклади достатнього рівня відкритості з даного питання. При вивченні бюджетування, яке є другим блоком оцінки, виявлено, що більшість міських органів влади розміщують на своїх порталах бюджети поточного та минулого періодів; вони також публікують звіти про виконання бюджету та зміни до бюджету.

Однак ця тенденція стосується переважно обласних центрів та великих міст, а інші навіть не публікують бюджет на поточний рік. Інформація про бюджет та громадські консультації є лише на сайтах п'яти міст, що свідчить про низький рівень залучення громади до бюджетного процесу. Про це

свідчить той факт, що лише два портали міських рад (Дрогобицької та Сумської) розмістили звіти громадських консультацій щодо бюджету на наступний рік. Що стосується інформації про місцеві запозичення та місцевий бюджет, то лише один із двадцяти одного проаналізованого розміщує ці дані на веб-порталі.

Загалом найповніша інформація представлена із загального переліку критеріїв у першому блоці про державні закупівлі; на інформаційних порталах створено розділ для розміщення інформації про закупівлі (67% проаналізованих) та плани закупівель на поточний період (48%). Щодо блоку бюджетної інформації, то найчастіше розкривається інформація про наявність поточного бюджету зі змінами (67%), наявність звіту про виконання бюджету для інформування населення не рідше двох разів на рік (62%), наявність бюджету за минулі роки (58%). За рівнем прозорості місцевих фінансів серед міст, взятих для порівняння, інформаційні портали обласних центрів Києва, Сум, Вінниці та Львова, а також районних центрів Червонограда, Конотопа та Шостки є найкращими. Тим часом Миколаїв як обласний центр має інформаційний портал з низькою прозорістю.

Крім того, три міста – Стрий, Первомайськ та Могилів-Подільський, які мають інтернет-портали – не публікують необхідну інформацію про стан місцевих фінансів. Огляд рівня прозорості місцевих фінансів за регіонами не дає змоги підтвердити гіпотезу про те, що західні регіони України, географічно близькі до країн ЄС, мають вищу прозорість порівняно з іншими регіонами, оскільки найбільші міста Сум регіони, розташовані у східній частині країни, демонструють високу прозорість. Порівняно з містами Вінницької області, за винятком самої Вінниці, районні центри мають відносно низькі показники, у тому числі м. Могилів-Подільський, який має нульове значення. Щодо Львівської області, то серед її найбільших міст два – Стрий та Самбір – мають найнижчі значення нуль та 1.

Після огляду офіційних інформаційних порталів важливо проаналізувати офіційні сторінки в соціальних мережах (розглядалися лише

ті сторінки, на які були посилання з офіційного інформаційного порталу міста). Львів – однозначний лідер за абсолютною кількістю підписників та доступністю інформації в різних соціальних мережах. Львів має майже 50 тисяч підписників у Facebook та активні сторінки у Facebook, Twitter, Telegram, YouTube та Instagram. Кількість передплатників більш ніж у п'ять разів перевищує показники Києва та Вінниці. Проте чотири міста – Могилів-Подільський, Стрий, Гайсин та Южноукраїнськ – взагалі не мають сторінок у соцмережах. Слід зазначити, що міста Дрогобич, Суми та Миколаїв мають свої сторінки відповідно у чотирьох та трьох соціальних мережах, які активно оновлюються. Майже всі міста, окрім Гайсина, мають сторінки у Facebook та YouTube, за винятком Вінниці та Вознесенська.

Аналізуючи кількість підписників у різних соціальних мережах, можна зробити висновок, що найактивнішим є Facebook. Використання інших соціальних мереж для спілкування вкрай обмежене, в тому числі через їх особливості. При цьому однаково важливі не тільки абсолютні, але й відносні показники; тому було розраховано співвідношення кількості абонентів до населення у відповідних містах. За відносними показниками лідерами залучення громади до соціальних мереж є малі міста Вознесенськ, Самбір, Ромни, Дрогобич; Львів на п'ятому місці.

Таким чином, рівень залученості населення у великих і малих містах суттєво відрізняється. Побудувавши парну точкову діаграму на основі ранжування даних, отриманих в результаті аналізу офіційних веб-сайтів та відсотка населення міст, задіяних у соціальних мережах, зокрема у Facebook, можна зробити висновок, що такі міста, як Львів, Конотоп, Дрогобич та Ромни демонструють найвищий зв'язок між активною частиною громади та прозорістю місцевих фінансів.

Найгірше з прозорістю та комунікаціями у трьох містах Вінницької області – Гайсин, Хмільник та Могилів-Подільський. Крім того, Вінниця, Суми та Київ мають високі рейтинги офіційних інтернет-порталів, але низьку активність спільнот у соціальних мережах. З одного боку, це може свідчити

про низьку активність самої спільноти, а з іншого – високий рівень прозорості офіційного інтернет-порталу зменшує потребу в просуванні інформації через соціальні мережі.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що, з одного боку, місцева влада не проводить політику залучення широких верств населення до формування місцевих бюджетів, а з іншого боку, громада не демонструє високий інтерес і активність у контролі формування та витрачання фондів місцевих фінансів. Це підтверджується відсутністю звітності про публічні консультації або відсутність цих заходів. Оприлюднення проектів бюджетів на інформаційних порталах допомогло б виявити недоліки та отримати відгуки громадян щодо пропозицій, але лише незначна частина міських рад оприлюднює інформацію щодо розробки бюджету. Дещо більша частка міст публікує поточні бюджети та звіти про виконання зі змінами, що все ж дозволяє оперативного відслідковувати поточне виконання міського бюджету. Виходячи з цих фактів, можна стверджувати, що місцева влада не забезпечує достатнього рівня прозорості власних Інтернет-порталів, які на сьогодні є найбільш ефективним джерелом інформації для її подальшої обробки.

Дослідження показало, що органи місцевого самоврядування в Україні ще не досягли достатнього розвитку в електронному інформаційному середовищі. До зручних можна віднести лише невелику кількість порталів, більшість з них мають дуже застарілий дизайн; складна структура сайту не дозволяє знайти необхідну інформацію, якщо вона все ж розміщена на веб-порталі, як правило, офіційні інтернет-ресурси не публікують всю офіційну інформацію про діяльність місцевих органів влади. Однак деякі міста, такі як Київ, Львів, Суми та Вінниця, виділяються із загальної тенденції, їхні веб-сайти мають приємний та зручний дизайн, а місцева влада розміщує більшість необхідної інформації, доступної для населення.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ХОЛМКІВСЬКОЇ ОТГ**

### **3.1 Побудова плану маркетингових комунікацій Холмківської ОТГ**

Холмківська об'єднана територіальна громада (ОТГ) розташована в Україні і складається з кількох сіл, об'єднаних задля спільного розвитку та управління. Як і інші ОТГ, Холмківська громада стикається з викликами, пов'язаними з необхідністю ефективної комунікації з мешканцями, підприємствами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Для досягнення успіху в управлінні та розвитку громади необхідно розробити ефективний план маркетингових комунікацій, який дозволить забезпечити прозорість, залученість громадян та підвищення рівня довіри до місцевої влади.

Першим кроком у побудові плану маркетингових комунікацій є аналіз цільової аудиторії.

Контент, який поширюється через вибрані канали комунікації, повинен бути адаптованим до потреб та очікувань цільової аудиторії. Основні види контенту представлені на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. – Основні види контенту для маркетингових комунікацій у Холмківській ОТГ

Одним з ключових аспектів маркетингових комунікацій є залучення громадян до активної участі у житті громади. Для цього важливо створити умови та можливості для громадської активності, такі як:

- Громадські слухання та консультації – організація регулярних зустрічей, де мешканці можуть висловлювати свої думки, пропозиції та зауваження щодо важливих питань розвитку громади.
- Опитування та анкети – проведення опитувань та анкетувань для збирання думок та пропозицій громадян щодо різних аспектів діяльності ОТГ.

- Інформаційні кампанії – проведення кампаній, спрямованих на підвищення рівня обізнаності громадян про можливості участі у житті громади та способи взаємодії з місцевою владою.
- Платформи для онлайн-обговорень – створення онлайн-платформ, де мешканці можуть брати участь у обговореннях та дискусіях щодо важливих питань, що сприяє залученню громадськості до процесу прийняття рішень.

Ефективна внутрішня комунікація є важливим елементом успішного управління Холмківською ОТГ. Це включає забезпечення взаємодії між працівниками адміністрації, комунальних служб та іншими підрозділами. Основні заходи для покращення внутрішньої комунікації включають:

- Регулярні наради та зустрічі – проведення регулярних нарад та зустрічей для обговорення поточних питань, планування та координації дій.
- Внутрішні інформаційні бюлетені – розсилання внутрішніх інформаційних бюлетенів, які містять актуальну інформацію про діяльність ОТГ, важливі новини та події.
- Інтранет – створення внутрішньої мережі, де працівники можуть отримувати доступ до необхідної інформації, обмінюватися документами та спілкуватися.
- Тренінги та семінари – проведення тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації працівників та покращення навичок комунікації.

Оцінка ефективності комунікаційного плану є важливим етапом, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, внести необхідні корективи та вдосконалювати стратегію. Основні методи оцінки представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Методи оцінки ефективності комунікаційного плану

| № | Метод                       | Сутність   |
|---|-----------------------------|--|
| 1 | Моніторинг соціальних мереж | аналіз активності та взаємодії в соціальних мережах, збирання зворотного зв'язку та виявлення основних тенденцій                 |
| 2 | Опитування та анкети        | проведення опитувань та анкетувань серед мешканців громади для збирання думок та оцінок щодо ефективності комунікаційних заходів |
| 3 | Аналіз статистичних даних   | аналіз даних про відвідуваність вебсайту, кількість підписників у соціальних мережах, залученість до громадських заходів тощо    |
| 4 | Звіти та аналізи            | регулярне підготовка звітів про результати комунікаційної діяльності, аналіз досягнень та проблемних аспектів                    |

Розробка та реалізація плану маркетингових комунікацій Холмківської ОТГ є важливим етапом для забезпечення ефективного управління та розвитку громади. Врахування потреб та очікувань цільової аудиторії, вибір відповідних каналів комунікації, створення адаптованого контенту, залучення громадян до активної участі та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації є ключовими складовими успішної стратегії. Постійний моніторинг та оцінка результатів дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони, вдосконалювати процес комунікації та досягати поставлених цілей.

Для покращення маркетингових комунікацій із аналізованою цільовою аудиторією пропонується створення та впровадження мобільного додатку, де буде міститися основна інформація про діяльність Холмківської ОТГ, можливість зворотного зв'язку та комунікацій з населенням. Впровадження саме мобільного додатку дозволить залучити усі цільові сегменти аудиторії та значно спростить комунікації, оскільки не всім зручно користуватися сайтом громади.

Терміни розробки мобільного застосунку залежать від складності дизайну і функціоналу. В середньому, для створення додатку потрібно від 1,5 до 6 місяців.



Рисунок 3.2 – Життєвий цикл проекту

Таблиця 3.2 - Фази реалізації життєвого циклу проекту

| Терміни розробки                      | Етап реалізації проекту   |
|---------------------------------------|---|
| 1                                     | 2   |
| 2-5 днів                              | Діскавері-фаза, яка включає збір даних, попередню аналітику продукту, ніші та конкурентів, оцінку вартості та формування комерційної пропозиції |
| 5-30 днів                             | Розробка технічного завдання з детальним описом архітектури, функціоналу, юзабіліті   |
| від 7 днів                            | Розробка UX/UI дизайну  |
| індивідуально, залежно від складності | Фронтенд і бекенд розробка  |
| 5-10 днів                             | Тестування готового застосунку для виявлення і виправлення помилок  |

Найшвидше можна розробити простий застосунок-візитку з кількома екранами, мінімальним набором функцій без складних рішень у дизайні та логіці. Терміни розробки збільшуються, якщо, наприклад, потрібно інтегрувати сторонні сервіси, реалізувати функціонал інтернет-продажів чи онлайн-замовлень. Найбільше часу потребує створення продукту підвищеної складності з унікальною концепцією.

Організаційна структура проекту представлена на рисунку 3.3.

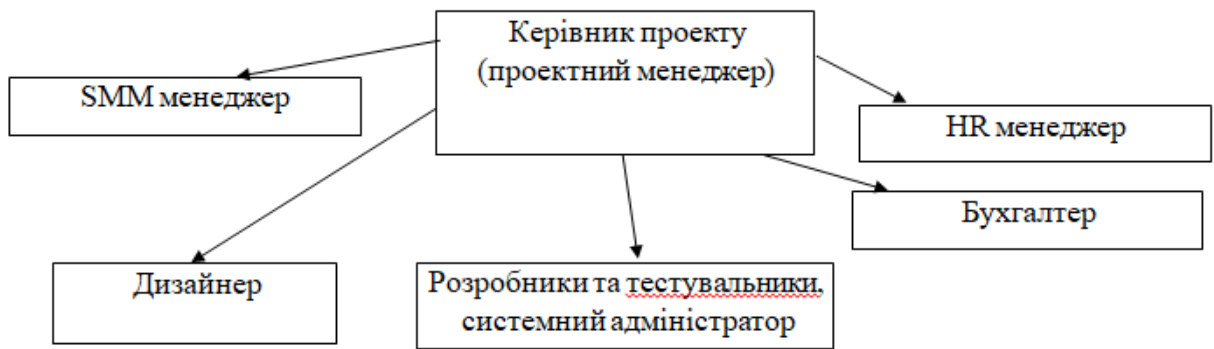


Рисунок 3.3 – Організаційна структура проекту

До складу мобільного додатку для управління технічним відділом підприємства на стратегічній основі партнерства відповідно до поставлених цілей та організаційної форми входять керівник проекту (проектний менеджер), бухгалтер, розробники та тестувальники, системний адміністратор, SMM-менеджер, HR. менеджер та дизайнер.

Границі проекту: серпень 2024 – серпень 2025

Фаза концепції:

- отримання проектної документації;
- отримання дозвільної документації;
- маркетингові дослідження;
- розробка бізнес плану;
- оформлення документації пошук приміщення.

Фаза планування:

- планування бюджету проекту;
- розробка календарного плану;
- планування ресурсів;

Фаза виконання:

- забезпечення офісного обладнання;
- розробка методичного забезпечення освітніх курсів;
- набір персоналу;
- розміщення реклами;

- встановлення обладнання.

Фаза завершення:

- моніторинг;
- підведення підсумків [7].

Вихідні дані для формування сітьового графіку проекту представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. - Вихідні дані для формування сітьового графіку проекту

| Назва роботи                              | Код роботи | Тривалість місяців | Кількість осіб | Попередня робота |
|---|------------|--------------------|----------------|------------------|
| Отримання проектної документації          | А          | 2                  | 1              | -                |
| Отримання дозвільної документації         | Б          | 3                  | 1              | А                |
| Маркетингові дослідження                  | В          | 2                  | 2              | -                |
| Розробка бізнес-плану                     | Г          | 3                  | 3              | В                |
| Оформлення документації оренди приміщення | Д          | 2                  | 1              | А, Б, В, Г       |
| Планування бюджету проекту                | Е          | 2                  | 3              | Г                |
| Розробка календарного плану               | Є          | 2                  | 3              | Г, Е             |
| Планування ресурсів                       | Ж          | 2                  | 3              | В, Г, Е, Є       |
| Покупка офісного обладнання               | З          | 2                  | 2              | Ж                |
| Розробка методичного забезпечення додатку | И          | 2                  | 4              | Ж                |
| Набір персоналу                           | І          | 2                  | 2              | И                |
| Розміщення реклами                        | Ї          | 2                  | 3              | І                |
| Встановлення обладнання                   | Й          | 2                  | 4              | І                |
| Моніторинг                                | К          | 2                  | 4              | Й                |
| Підведення підсумків                      | Л          | 2                  | 9              | К                |

Тепер сформуємо сітьовий графік реалізації проекту.

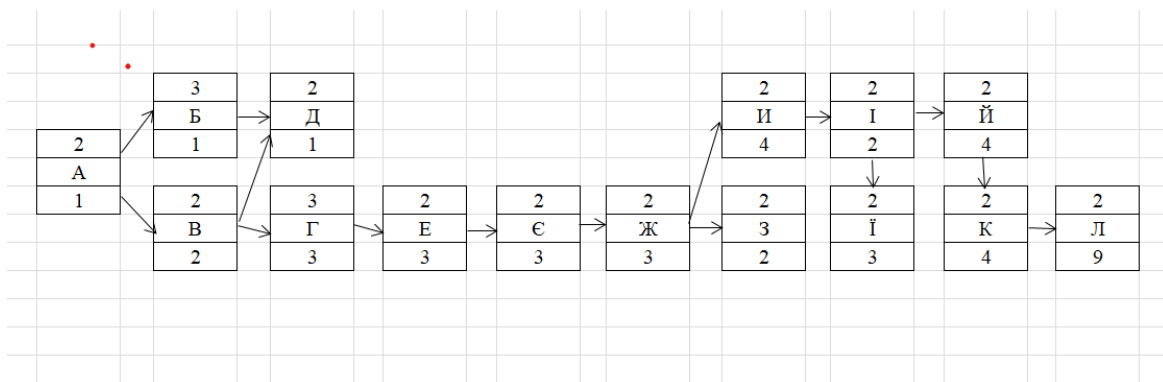


Рисунок 3.4. – Сітьовий графік проекту

Критичний графік проекту представлений в таблиці 3.4

Таблиця 3.4. - Критичний шлях проекту

| Назва роботи                              | Код роботи | Тривалість місяців | Кількість осіб | Попередня робота |
|---|------------|--------------------|----------------|------------------|
| Отримання проектної документації          | А          | 2                  | 1              | -                |
| Отримання дозвільної документації         | Б          | 3                  | 1              | А                |
| Маркетингові дослідження                  | В          | 2                  | 2              | -                |
| Розробка бізнес-плану                     | Г          | 3                  | 3              | В                |
| Розробка методичного забезпечення додатку | И          | 2                  | 4              | Г                |
| Набір персоналу                           | І          | 2                  | 2              | И                |
| Розміщення реклами                        | Ї          | 2                  | 3              | І                |
| Встановлення обладнання                   | Й          | 2                  | 4              | І                |
| Моніторинг                                | К          | 2                  | 4              | Й                |
| Підведення підсумків                      | Л          | 2                  | 9              | К                |

Критичний шлях проекту представлений на рисунку 3.4.

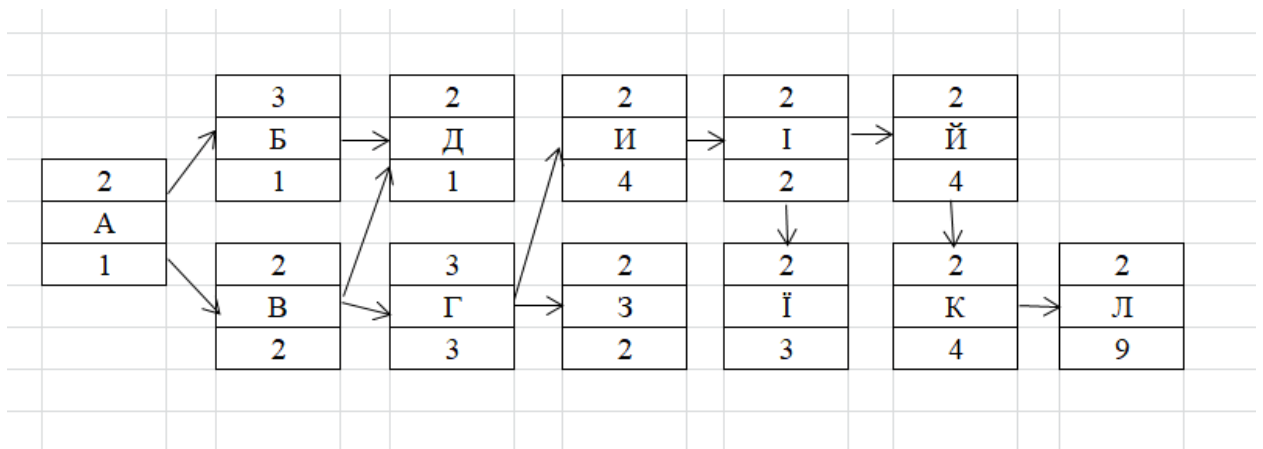


Рисунок 3.5 – Критичний шлях проекту

Таким чином, сумарний термін виконання проекту – 32 місяці.

Критичний шлях, як можлива максимальна тривалість – 22 місяці.

Зведений бюджет на реалізацію запропонованої програми заходів представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. - Зведений бюджет на реалізацію запропонованої програми заходів

| № з/п  | Стаття витрат                    | Витрати, грн |
|--------|----------------------------------|--------------|
| 1.     | Витрати на створення додатку     | 70346,25     |
| 2.     | Витрати на просування            | 205000,00    |
| 3.     | Витрати на рекламне забезпечення | 80000,00     |
| Всього |                                  | 355346,25    |

Ефективна комунікація сприяє підвищенню рівня довіри громадян до місцевої влади, покращенню якості управління та надання публічних послуг, а також зміцненню зв'язків між різними групами населення та іншими зацікавленими сторонами. Успішна реалізація комунікаційного плану дозволить Холмківській ОТГ стати прикладом для інших громад та сприятиме сталому розвитку регіону.

### **3.2 Оцінка економічної ефективності системи маркетингових комунікацій громади**

Реалізація основних завдань Уряду України у сфері електронної демократії та електронного урядування покладається на Міністерство цифрової трансформації України, до компетенції якого входять: формування та реалізація державної політики у сфері цифровізації, розвитку електронної демократії та електронного урядування; цифрова трансформація; впровадження національних електронних інформаційних ресурсів та забезпечення їх взаємодії; а також скорочення цифрового розриву тощо відповідно до Торонтських принципів. Укази Президента України від 22

липня 2019 року та від 8 листопада 2019 року стосуються конкретних завдань цифрової трансформації: аудиту національних електронних інформаційних ресурсів; належне функціонування та захист національних електронних інформаційних ресурсів; активація Єдиного державного демографічного реєстру; створення єдиного реєстру вулиць та інших іменованих об'єктів; переведення в електронну форму послуг, пов'язаних з народженням дитини, реєстрацією місця проживання дитини протягом 2019 року; реалізація більшості адміністративних послуг в електронному вигляді; створення електронного кабінету моряка; експериментальний режим електронного рахунку тощо. Ці завдання відображені в планах діяльності Кабінету Міністрів України (далі – КМУ) та МРТ.

1. Відповідно до Плану заходів КМУ, схваленого Верховною Радою України (далі – ВР) 4 жовтня 2019 року, цифрова трансформація планується та реалізується, зокрема, за такими напрямками (таблиця 3.4.):

Таблиця 3.4. – Напрями реалізації цифрової трансформації

| № | Напрямок                 | Зміст  |
|---|--------------------------|--|
| 1 | Оподаткування та митниця | Надання всіх податкових послуг онлайн через електронний кабінет платника податків. Розвиток єдиної автоматизованої інформаційної системи, розгортання національної системи електронного транзиту та інтеграція інформаційно-телекомунікаційної складової митниці; електронізація митного транзиту товарів та їх подальше відстеження               |
| 2 | Транспорт                | Запроваджено Транспортний портал електронних послуг. В Україні триває процес цифровізації вантажних перевезень, зокрема запровадження електронних накладних, відкриття цифрових транспортних коридорів, запровадження електронного кабінету водія, електронного кабінету матроса, електронного кабінету перевізника (ще працює в тестовому режимі) |
| 3 | Будівельні роботи        | Запровадження електронного кабінету забудовника, Реєстру будівельної діяльності та Порталу державної електронної системи у сфері будівництва, які входять до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва  |
| 4 | Зовнішня                 | Надання онлайн-доступу до всіх консульських послуг,  |

|  |          |  |
|--|----------|--|
|  | політика | приєднання України до цифрового простору Європейського Союзу «Цифровий безвізовий простір» |
|--|----------|--|

Відповідно до Плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку електронної демократії в Україні на 2019-2020 роки, затвердженого розпорядженням КМУ від 12 червня 2019 року № 405-р, передбачено такі заходи:

- Прийнято постанову КМУ від 12.06.2019 № 493 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади».

- Залучення громадян до участі у конкурсі проектів Державного фонду регіонального розвитку (далі – ДФРР) під назвою «Всеукраїнський громадський бюджет» (далі – ВГБ) на регіональному рівні (пілотні варіанти у Полтавській, Львівській, Чернігівській областях). Міністерство розвитку громад та територій України запровадило нову інформаційну систему ДФРР.

9 грудня 2019 року затверджено План дій MDT на 2020 рік, який включає низку заходів цифрової трансформації, спрямованих на:

- розвиток публічних послуг, а саме: формування реєстру публічних послуг, їх оптимізація, надання електронних послуг через смартфон (додаток «Дія»), оптимізація публічних реєстрів тощо;

- розвиток інфраструктури, наприклад, збільшення покриття 4G, забезпечення високошвидкісного Інтернету на всіх міжнародних трасах і в усіх населених пунктах, розробка безпечних і надійних схем електронної ідентифікації тощо;

- подолання цифрового розриву: проведення досліджень цифрової грамотності, запуск освітніх курсів, проведення освітніх заходів з цифрової грамотності, розширення мережі амбасадорів;

- підтримка ІТ-галузі, зокрема е-резидентства, регулювання віртуальних активів;

- впровадження міжгалузевих ініціатив, таких як е-Малятко (eBaby);

- впровадження аналітичних модулів Єдиного державного веб-порталу відкритих даних.

12 червня 2020 року КМУ затвердив Програму діяльності КМУ (яку, однак, не затвердив парламент). Документ передбачає розвиток інструментів електронної демократії, зокрема створення онлайн-платформи для взаємодії органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства (про що вже йдеться у Плані заходів щодо реалізації Концепції електронної демократії в Україні на 2019-2020 рр.), механізм електронного голосування під час формування громадських рад центральних та місцевих органів виконавчої влади. Електронне голосування в громадських радах при Міністерстві у справах ветеранів України вже відбувається. Але цю практику необхідно поширити і на інші органи виконавчої влади та місцевого самоврядування. Інші напрямки цього цифрового порядку денного спрямовані на зміцнення заздалегідь визначеного курсу.

Суб'єктами державної політики щодо співробітництва територіальних громад є Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Мінрегіон, обласні та районні ради. Кожен з цих суб'єктів в межах своєї компетенції має ухвалювати рішення, які мають спонукати територіальні громади до пошуку оптимальних форм співпраці, які посилюють спроможність місцевого самоврядування. Вироблення державної політики є постійним та безперервним процесом, який містить механізми зворотного зв'язку. Досить важливе значення у цьому процесі має моніторинг стану співробітництва територіальних громад в Україні.

Традиційні підходи до діяльності місцевого самоврядування не відповідають новим реаліям. Одна окрема громада – це вже не місце для цілого життя родини. Офіс, де працює людина, може знаходитись в одному місті, а дім, улюблене місце культури та відпочинку, школа, де навчаються його діти – в іншому. Взаємна залежність між різними територіями та між населенням різних адміністративних одиниць стає все більш очевидною [6].

В європейських країнах принцип субсидіарності реалізується через делегування значної частини повноважень від центральних органів виконавчої влади місцевим. Це гарантує більш ефективне вирішення існуючих проблем на місцевому рівні та покращує якість послуг, що надаються населенню. Крім того, помітна тенденція до укрупнення адміністративно-територіальних одиниць з метою оптимізації управління. При цьому спроможність територіальних громад забезпечується не лише шляхом їх об'єднання, а й шляхом міжмуніципального співробітництва (далі ММС). ІМС є відносно новою формою політики місцевого та регіонального розвитку. Його суть полягає в тому, що місцева влада на договірних засадах об'єднує свої ресурси та зусилля для вирішення спільних завдань розвитку. Кінцевою метою такої співпраці є покращення якості життя в громадах [5].

За підтримки деяких міжнародних проектів, що працюють в Україні, проведено декілька круглих столів, конференцій та семінарів на цю тему. Водночас, з точки зору авторки, проблема налагодження горизонтальної взаємодії органів місцевого самоврядування в Україні для економічного розвитку та залучення інвестицій у регіони є недостатньо дослідженою.

Глибоких комплексних досліджень, які б аналізували ММС як ефективний механізм сталого економічного розвитку громад в контексті сучасної масштабної адміністративно-територіальної реформи – немає. Зокрема, потребує подальшого розгляду європейський досвід міжмуніципального співробітництва. Це може стати необхідним практичним підґрунтям для України, що дозволить підвищити ефективність ММС по всій країні з урахуванням реформи адміністративно-територіального устрою, що в свою чергу дасть можливість вирішити значну кількість питань місцевого розвитку.

Створення самодостатніх територіальних громад є важливою складовою реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка впроваджується в Україні з 2014 року. Зокрема, укрупнення територіальних громад було започатковано в рамках спеціального

законодавства, ухваленого Кабінетом Міністрів України. Важливим стимулюючим фактором процесу є фінансова перевага.

Згідно зі статтею 64 Бюджетного кодексу України територіальні громади, окрім загальної доходної бази, отримують значні додаткові ресурси у вигляді 60% податку на доходи фізичних осіб, що дозволить збільшити частку доходів у середньому у 2,5 рази. Отже, люди побачили результати бюджетної децентралізації, яка сприяє подальшому об'єднанню громад [12]. У той же час процес непростий. Опір укрупненню чинять голови громад, які бояться залишитися безробітними. Крім того, за національними традиціями громада відігравала важливу роль для українського суспільства в усі часи. Тому першочергового значення набуває інформаційна складова реформи. Держава має пояснити людям, що збереження муніципалітету, який не має достатньо ресурсів і перспектив розвитку, є безглуздом. Фінансові розрахунки засвідчили, що заяви деяких сільських рад про їхню фінансову спроможність та самодостатність підтверджуються лише тим, що місцева влада здатна фінансувати лише свій орган місцевого самоврядування. Наприклад, у 2015 році серед 439 сільських та селищних рад Одеської області на утримання місцевих рад витрачалось від 50 до 100% бюджетних коштів. Лише 6% місцевих рад витрачали частину місцевих бюджетів на розвиток своїх територій [7].

Проте слід зазначити, що навіть укрупнені територіальні громади не стануть повністю самодостатніми та спроможними 100% нести свої обов'язки. За таких обставин міжмуніципальна співпраця є важливим і ефективним інструментом децентралізованої адміністративної системи. В Україні, враховуючи її євроінтеграційні прагнення, є всі підстави для розвитку ММС на основі кращих європейських практик.

Особливої актуальності питання міжмуніципального співробітництва набуває в контексті реалізації масштабної реформи місцевого самоврядування, яка, зокрема, передбачає оптимізацію системи адміністративно-територіального устрою та покращення комунального

господарства. Цілісне вирішення проблем місцевого розвитку часто потребує спільних зусиль кількох сусідніх громад (наприклад, будівництво та обслуговування полігонів твердих побутових відходів, розчищення річок і лісів, охорона лісів, освоєння природних ресурсів, спільний розвиток внутрішньої інфраструктури, розвиток туризму тощо).

Необхідність міжмуніципального співробітництва регулярно проголошують представники українських громад через свої мережі – Асоціацію міст України, Конгрес місцевих та регіональних влад, тощо. Очевидно, що нерівномірність економічного розвитку територій та щільності населення функціонально пов'язані. Малі адміністративно-територіальні одиниці та їх територіальні громади, розташовані далеко від великих міст, як правило, мають значно нижчий показник податкоспроможності, менші ресурси розвитку для надання якісних послуг своїм жителям, ніж населені пункти, розташовані в економічному обсязі агломерацій.

З іншого боку, багато економічно потужних міських громад мають проблеми, пов'язані з обмеженою територією, оскільки вони не мають можливості взаємодіяти з суб'єктами, які знаходяться за їх адміністративними межами.

Недоліки інфраструктури, у свою чергу, негативно впливають на інвестиційну привабливість. У незалежній Україні загальне зменшення чисельності населення супроводжувалося тенденцією до збільшення кількості адміністративно-територіальних одиниць. Середня чисельність населення сільської ради в Україні зменшилася з 1800 у 1991 р. до 1450 у 2007 р. Водночас кількість сільських рад зросла з 9211 (28 804 населених пунктів) до 10 279 (28 540 населених пунктів) [Парасюк, В.П. 2010]. Близько 50% територіальних громад в Україні мають менше 1000 жителів. Майже всі ці громади дотуються державою. Тому ІМС стає ефективним інструментом підвищення якості комунальних послуг та муніципального управління, а також гнучкою формою підготовки до комплексної адміністративно-територіальної реформи [15].

За правовою природою ММС є одним із способів реалізації місцевого самоврядування. За правовим змістом ММС є муніципально-правовими відносинами між органами місцевого самоврядування, що виникають у зв'язку з необхідністю взаємодії на договірних засадах з метою вирішення питань місцевого значення [11].

Правові основи розвитку ММС були закладені з прийняттям Конституції України 1996 року. Стаття 142 визначає, що територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також бюджетні кошти для реалізації спільних проектів, або на співфінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій та установ. Їм дозволено створювати для цього відповідні органи та служби [6].

Найбільш інституціоналізована форма ММС в європейських країнах передбачає певний вид спільного управління, яке не замінює існуючих юридичних осіб, а створює зв'язок між ними. Міжмуніципальна співпраця може бути одним із можливих шляхів допомоги українським муніципалітетам у вирішенні проблем розвитку шляхом об'єднання зусиль та ресурсів. Відповідно до норм Конституції України та існуючої законодавчої бази можна заохочувати утворення на договірних засадах добровільних об'єднань територіальних одиниць для ефективного вирішення їхніх спільних проблем та покращення надання державних послуг. Впровадження ІМС в Україні могло б передусім сприяти вирішенню таких нагальних проблем:

- скорочення витрат на адміністративні завдання та послуги,
- досягнення мінімального економічно обґрунтованого розміру надання послуг,
- досягнення однакової якості послуг, що надаються в усіх муніципалітетах,

- вирішення проблемних ситуацій, коли громадяни проживають і сплачують податки в одному муніципалітеті, а користуються послугами іншого тощо.

Разом з тим, для досягнення більш значущих результатів у подальшому розвитку ММС доцільно створити та реалізувати нову стратегію та інституційну основу взаємодії та координації між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та міжнародними організаціями.

Тому, ґрунтуючись на досвіді країн із успішною системою ММС, Україні слід розробити чітку національну політику щодо стимулювання цієї форми співпраці. Державну політику можна реалізувати, зокрема, через відповідні правові умови та фінансову підтримку. З іншого боку, спільні інтереси та прагматизм економічного розвитку мають бути вищими за політичні протиріччя та особисті амбіції місцевих лідерів. Це згодом стане потужним поштовхом для розвитку міжмуніципального співробітництва в межах усієї держави.

В якості заходу, спрямованого на оптимізацію електронного урядування Холмківській ОТГ, було запропоновано створити застосунок, в тому числі і з комерційною метою.

Таблиця 3.6 - Прогнозований дохід проекту

| Джерело доходу                          | Одиниця виміру | Кількість одиниць | Вартість одиниці, грн | Всього грн на міс. | Всього грн на рік |
|---|----------------|-------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|
| Зростання кількості користувачів на 10% | Осіб на місяць | 300               | 50                    | 15 000             | 180 000           |
| Всього                                  |                |                   |                       | 15 000             | 180 000           |

На основі проведеного аналізу проведеного аналізу ринку мобільних додатків, можна зробити висновок, що дана галузь знаходиться на етапі активного зростання. І як наслідок, попит на наступні роки прогнозується стабільним.

Тепер розрахуємо ROI та ROMI для Холмківської ОТГ, враховуючи, що це неприбуткова організація.

Для розрахунку ROI (Return on Investment) та ROMI (Return on Marketing Investment) для неприбуткової організації, можна скористатись загальною формулою для цих показників. Зазвичай, ROI та ROMI розраховуються для комерційних організацій на основі прибутку, але для неприбуткової організації ці показники можуть бути розраховані на основі досягнутих цілей або інших метрик успішності, таких як кількість залучених учасників, збільшення обізнаності про організацію тощо.

$$ROI = \frac{\text{Дохід від інвестицій} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$ROMI = \frac{\text{Дохід від маркетингових інвестицій} - \text{Маркетингові інвестиції}}{\text{Маркетингові інвестиції}} \times 100\% \quad (3.2)$$

У нашому випадку загальні витрати складають 355346,25 грн, і вони розподілені наступним чином:

- Витрати на рекламу: 80000 грн
- Витрати на просування: 205000 грн
- Витрати на створення: 70346,25 грн

Якщо розглядати всі витрати як інвестиції, тоді сума інвестицій буде дорівнювати загальним витратам.

Для розрахунку ROI та ROMI необхідно знати дохід або цінність, отриману від цих інвестицій. У випадку неприбуткової організації це може бути, наприклад, вартість залучених грантів, обсяг зібраних коштів або інших фінансових надходжень, які були результатом рекламної кампанії.

Припустимо, що доходи або вартість, отримана від інвестицій, становить  $X$  грн.

$$ROI = \frac{X - 355346,25}{355346,25} \times 100\%$$

Для розрахунку ROMI врахуємо тільки маркетингові інвестиції (витрати на рекламу та просування):

$$\text{Маркетингові інвестиції} = 80000 + 205000 = 285000 \text{ грн}$$

$$ROMI = \frac{X - 285000}{285000} \times 100\%$$

Щоб надати конкретні значення для ROI та ROMI, необхідно знати точну суму  $X$  (доходи або цінність, отримана від інвестицій). Якщо є можливість надати цю інформацію, розрахунки можуть бути завершені.

Якщо ми приймемо за  $X$  інвестиції, які надходять до громади в обсязі, в якому вони були отримані в 2023 році, то за даними таблиці 2.1 вони становили 173000000 грн в 2023 році, 190500000 грн та 201100000 грн в 2021 році. Середній абсолютний приріст в даному випадку є від'ємним і становить 22700000 грн.

Можемо припустити, що використання мобільного застосунку дозволить розширити контактну аудиторію і за межі громади, залучить інвесторів та допоможе декомпенсувати середню різницю у прирості в галузі інвестицій. Таким чином, з  $X$  приймемо 22700000 грн.

Враховуючи, що загальні доходи або цінність, отримана від інвестицій, становить 22,700,000 грн, можемо розрахувати ROI та ROMI.

$$ROI = \frac{22,700,000 \text{ грн} - 355,346.25 \text{ грн}}{355,346.25 \text{ грн}} \times 100\%$$

Для розрахунку ROMI врахуємо тільки маркетингові інвестиції (витрати на рекламу та просування):

$$\text{Маркетингові інвестиції} = 80,000 \text{ грн} + 205,000 \text{ грн} = 285,000 \text{ грн}$$

$$\text{ROMI} = \frac{22,700,000 \text{ грн} - 285,000 \text{ грн}}{285,000 \text{ грн}} \times 100\%$$

Таким чином,

$$\text{ROI} \approx 6290.12\%$$

$$\text{ROMI} \approx 7865.79\%$$

Отже, для Холмківської ОТГ ROI становить приблизно 6290.12%, а ROMI - приблизно 7865.79%. Це свідчить про високу ефективність інвестицій у рекламу та просування для цієї неприбуткової організації.

Таким чином, навіть з урахуванням вартості коштів інвесторів у часі можемо констатувати демонстрацію досить високих показників корисності та рентабельності.

## ВИСНОВОК

Таким чином, після написання дипломної роботи ми з'ясували наступне:

1. Було визначено сутність, роль і основні характеристики системи маркетингових комунікацій у діяльності органів місцевого самоврядування. Система маркетингових комунікацій є невід'ємною частиною діяльності органів місцевого самоврядування. Вона забезпечує ефективну взаємодію з громадськістю, підвищує рівень прозорості та відповідальності влади, сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищенню рівня довіри до місцевої влади. Основними характеристиками ефективної системи маркетингових комунікацій є комплексність, орієнтованість на цільову аудиторію, забезпечення взаємодії та зворотного зв'язку, прозорість та відкритість, а також інноваційність.

2. Охарактеризовано особливості цільової аудиторії та вибору каналів комунікації державних установ місцевого самоврядування. Сучасні технології відкривають нові можливості для розвитку маркетингових комунікацій, забезпечуючи більш зручну та ефективну взаємодію з громадянами. Незважаючи на наявні виклики, перспективи розвитку цієї сфери є досить позитивними, що дозволяє сподіватися на подальше покращення якості управління та надання публічних послуг на місцевому рівні. На даний момент роль інформаційно-комунікаційних технологій є надзвичайно важливою, оскільки вони спрямовані на зміцнення державних послуг та їхньої взаємодії з громадянами та різними установами.

3. Наведено організаційно-економічну характеристику та оцінка стану маркетингової діяльності Холмківської ОТГ. Сталий соціально-економічний розвиток у Холмківській ОТГ базується на ефективній спільній роботі населення громади, її установ, підприємств та організацій. Але для впровадження такого механізму керівники громад повинні забезпечити наявність необхідної матеріально-технічної бази для надання побутових

послуг для комфортного життя та роботи населення, функціонування об'єктів інфраструктури, підприємств, установ та організацій. Особливістю Холмківської ОТГ є відкритість до спілкування на всіх рівнях та залучення жителів до проектів розвитку. В ОТГ є відповідальні за промоцію, комунікації та грантову діяльність, функціонує сайт та офіційна сторінка. Важливим етапом успішної діяльності місцевого самоврядування в Холмківській об'єднаній територіальній громаді стало залучення самих громадян, членів територіальної громади до розвитку території, містобудування, залучення громадянського суспільства до прийняття управлінських рішень і контроль за їх виконанням. Цей механізм підвищив довіру громади до влади, рівень місцевого патріотизму та згуртованості громади навколо спільних інтересів та цілей розвитку громади.

4. Здійснено аналіз сучасних трендів застосування маркетингових комунікацій та мікросередовища органів місцевого самоврядування України. Спираючись на помічені закономірності, було розроблено рекомендації, щодо побудови маркетингових комунікацій в онлайн просторі для Холмківської ОТГ, що в Закарпатській області. Після детального аналізу цільової аудиторії, визначили 5 онлайн каналів, що забезпечать ефективну комунікацію за всіма її сегментами. Веб-сайт та Facebook сторінка постали основними каналами, що чіпляють кожен із сегментів. Для веб-сайту варто оновити навігаційну систему, оптимізувати використання зображень для підвищення його продуктивності та оптимізації в пошукових системах, визначено поради щодо тематики, яку буде доречно транслювати щоб звернути увагу на переваги громади та забезпечити людей не лише новинами й оголошеннями, а й доступом до важливої статичної інформації. Facebook – канал, що потребує спорідненої інформації з веб-сайтом, але адаптованої згідно з особливостями платформи. Twitter – пропонується запровадити як платформу комунікації з іноземними інвесторами та експертами, наповнюючи його релевантною інформацією на англійській мові. Instagram у системі маркетингових комунікацій громади виступає джерелом для

молодого прошарку населення, залучення представників сфер туризму та гостинності, а також приваблення потенційного населення до громади. Цим сегментам важлива візуальна складова, для висвітлення якої найкраще підходить саме Instagram. Viber/Telegram канали покликані швидко поширювати важливі оголошення, а також взаємодіяти з наявним населенням громади використовуючи опитування. Таким чином без витрат на платну рекламу, Холмківська ОТГ отримає систему маркетингових комунікацій, націлену на її органічне просування серед обраної аудиторії. До того ж, виявлено відсутність користі від YouTube каналу громади, який існував протягом довгого періоду часу.

5. Здійснити побудову плану маркетингових комунікацій Холмківської ОТГ. Для покращення маркетингових комунікацій із аналізованою цільовою аудиторією пропонується створення та впровадження мобільного додатку, де буде міститися основна інформація про діяльність Холмківської ОТГ та можливість зворотного зв'язку та комунікацій з населенням. Впровадження саме мобільного додатку дозволить залучити усі цільові сегменти аудиторії та значно спростить комунікації, оскільки не всім зручно користуватися сайтом громади. Границі проекту: серпень 2024 – серпень 2025

6. Проведено оцінку економічної ефективності системи маркетингових комунікацій громади. На основі проведеного аналізу проведеного аналізу ринку мобільних додатків навчального характеру, можна зробити висновок, що дана галузь знаходиться на етапі активного зростання. І як наслідок, попит на наступні роки прогнозується стабільним. Таким чином, навіть з урахуванням вартості коштів інвесторів у часі можемо констатувати, що проект демонструє досить високі показники ефективності і можна з упевненістю розраховувати його корисність.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арич М. І. (2013). Основи побудови системи “Електронний уряд”  
URL: <http://nauka.zinet.info/9/arych.php>.
2. Баранов О. (2016). Електронний уряд в Україні? Буде! Коли?  
URL: <http://www.dt.ua/3000/3050/33406/>.
3. Всесвітній економічний форум про глобальну конкурентоспроможність (2017). URL: <https://www.weforum.org/>.
4. Демкова М. (2007). Електронне упорядкування – запорука прозорості та ефективності влади. Юридичний журнал, 3, 124–126.
5. Дубов Д. В. (2006). Інформаційна безпека в умовах впровадження електронного обладнання. Вісник книжкової палати, 7, 34–38.
6. Баранов О. А., Жилияєв І. Б., Демкова М. С., Малюкова І. Г. (2007). Електронне впорядкування в Україні: аналіз та рекомендації. Результати дослідження. К.: Поліграф-Плюс.
7. Квітка, С. А. та Соколовська, О. О. (2015). Електронне впорядкування як інноваційний механізм взаємодії влади, бізнесу та громадського суспільства: зарубіжний досвід та передумови розвитку в Україні. Аспекти публічного управління, 9, 26–34.
8. Клімушин П. С., Серенок А. О. (2010). Електронне упорядкування в інформаційному суспільстві. Харків: Магістр.
9. Коваль Р. А. (2008). Державне управління в інформаційному суспільстві: перспективи електронного управління. Економіка та держава, 4, 81–84.
10. Кабінет Міністрів України (2006). Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схвалена розпорядженням (Розпорядження від 15 лютого No 90-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>.

11. Мищишин В. І. та Жежнич П. І. (2011). Аналіз особливостей побудови системи електронного упорядкування в Україні. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”, 699, 164-175.
12. Кабінет Міністрів України (2011). Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку електронного упорядкування в Україні (Розпорядження № 1014-р від 26 вересня). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/>.
13. Кабінет Міністрів України (2011). Про схвалення Концепції розвитку електронного управління в Україні (Наказ № 2250-р від 13 грудня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80>.
14. E-GOV у світі (2017). Світовий досвід е-впорядкування. URL: [http://nc.gov.ua/menu/e\\_gov/](http://nc.gov.ua/menu/e_gov/).
15. Конституція України (1996 р., 28 липня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> [українською].
16. Сквирський І. (2013). Громадський контроль у публічному управлінні: теоретико-правові та практико-логічні аспекти / О.В. Запоріжжя.
17. Неугодников, А. (2019). Громадський контроль за діяльністю суб'єктів публічної адміністрації: наближення до міжнародних стандартів / О.В. К.: Лекс Портус.
18. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня. 1997 р. немає. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [українською].
19. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07 черв. 2001 р. немає. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> [українською].
20. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. немає. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [українською].
21. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності : Закон України

від 02 черв. 2016 р. немає. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text) [українською].

22. Смоляр О. (2013). Теоретико-правові засади контрольної діяльності у сфері місцевого самоврядування / О.В. Київ: Державне будівництво та місцеве самоврядування.

23. Про звернення громадян : Закон України від 02 жовтня 1996 р. немає. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> [українською].

24. Кравчук В. (2016). Громадський контроль у сфері місцевого самоврядування: проблеми ефективності / О.В. К.: Порівняльно-аналітичне право.

25. Касьяненко, Є. (2018). Інформаційно-комунікаційні технології у здійсненні громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування: теоретико-правовий аспект / О.В. Вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ – Вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, 3 [укр.

26. Касьяненко, Є. (2017). Теоретико-правова характеристика форм громадського контролю за діяльністю органів міського самоврядування / Вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

27. Бойко М. Д. Право соціального забезпечення: Навч. посіб. / М. Д. Бойко. – Київ, Олан, 2004. – 311 с.

28. Болотіна Н.Б. Право соціального захисту України: Навч. посіб. /Н. Б.Болотіна. – Київ : Знання, 2011. – 615 с.

29. Бюджетний Кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.

30. Герасимів Т. Право соціального забезпечення України. Загальна частина / Т. Герасимів. – Дніпропетровськ : ВФ «Відродження», 2006. – 227 с.

31. Електронна система оприлюднення інформації про діяльність недержавних пенсійних фондів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Proekty-rehuliatornykh-aktiv/24182.html>.

32. Європейський кодекс соціального забезпечення: Міжнародний документ Ради Європи від 16 квітня 1964 р. № ETS № 48 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_329](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_329).

33. Іванов В. М. Історія держави та права України: Навч. посіб. /В. М. Іванов – Київ, 2002. – Ч. I – 264 с.

34. Ільчук Л. Світовий досвід моделей соціальної політики та можливість їх використання в Україні / Л. Ільчук // Вісник Пенсійного фонду України. – 2018. – № 7. – С. 4 – 9.

35. Сімкіна О. В. Основні засади та історичні етапи становлення й розвитку соціального забезпечення (на прикладах країн Європи та України) /О. В. Сімкіна // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. –Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. – Вип. 4 (31). – 468 с. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tpdu/2010\\_4/doc/3/22.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tpdu/2010_4/doc/3/22.pdf).

36. Шамбір М. Шлях до модернізації / М. Шамбір // Вісник Пенсійного фонду України. – 2017. – № 11. – С. 6 – 7.

37. Яблочников С. Л. Стан та проблеми фінансового забезпечення соціальної сфери в Україні / С. Л. Яблочников. Електронне наукове видання Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

38. Ярошенко І. С. Право соціального забезпечення: Навч. посіб. /І. С. Ярошенко. – Київ, КНЕУ, 2005. – 232 с.

39. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика [Текст]: навч. посібник - К.: Стилос, 2011. – 294 с. – ISBN 978-966-2399-02-8.

40. Зозульов О.В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів [Текст]/ Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. – К.: Знання-Прес, 2004. – 199 с. – ISBN 966-311-014-7.

## ДОДАТКИ

### Джерела фінансування сільського бюджету за 2023 рік

(грн)

|  | Загальний фонд          |                            |                          | Спеціальний фонд        |   |                          | Усього по обох фондах   |                            |                          |
|--|-------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|---|--------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------|
|  | Затверджено на 2023 рік | Уточнений план на 2023 рік | Виконання на звітну дату | Затверджено на 2023 рік | Затверджено по розпису на 2023 рік з урахуванням змін | Виконання на звітну дату | Затверджено на 2023 рік | Уточнений план на 2023 рік | Виконання на звітну дату |
| <b>Дефіцит-профіцит</b>  | 58 051 900,00           | 44 667 825,14              | 63 750 180,89            | -58 051 900,00          | -138 602 629,00                                       | -105 958 056,39          |                         | -93 934 803,86             | -42 207 875,50           |
| <b>Фінансування за рахунок зміни залишків бюджетних коштів</b>                             | -58 051 900,00          | -44 667 825,14             | -63 750 180,89           | 58 051 900,00           | 138 602 629,00  | 105 958 056,39           |                         | 93 934 803,86              | 42 207 875,50            |
| На початок періоду   |                         | 90 092 122,13              | 90 092 122,13            |                         | 3 922 685,23  | 3 922 685,23             |                         | 94 014 807,36              | 94 014 807,36            |
| На кінець звітного періоду   |                         | 80 000,27                  | 49 794 591,27            |                         | 3,23  | 1 752 949,96             |                         | 80 003,50                  | 51 547 541,23            |
| Фінансування за рахунок залишків коштів на рахунках бюджетних установ                      |                         |                            |                          |                         |   | -259 390,63              |                         |                            | -259 390,63              |
| Кошти, що передаються із загального фонду бюджету до бюджету розвитку (спеціального фонду) | -58 051 900,00          | -134 679 947,00            | -104 047 711,75          | 58 051 900,00           | 134 679 947,00  | 104 047 711,75           |                         |                            |                          |

Секретар ради

Богдан  
АДАМЧУК

## Джерела фінансування сільського бюджету за 2022 рік

(грн)

|  | Загальний фонд          |                            |                          | Спеціальний фонд        |   |                          | Усього по обох фондах   |                            |                          |
|--|-------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|---|--------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------|
|  | Затверджено на 2022 рік | Уточнений план на 2022 рік | Виконання на звітну дату | Затверджено на 2022 рік | Затверджено по розпису на 2022 рік з урахуванням змін | Виконання на звітну дату | Затверджено на 2022 рік | Уточнений план на 2022 рік | Виконання на звітну дату |
| <b>Дефіцит-профіцит</b>  | 60 105 000,00           | 19 174 330,63              | 71 934 352,83            | -60 105 000,00          | -66 183 179,00  | -25 522 097,95           |                         | -47 008 848,37             | 46 412 254,88            |
| <b>Фінансування за рахунок зміни залишків бюджетних коштів</b>                             | -60 105 000,00          | -19 174 330,63             | -71 934 352,83           | 60 105 000,00           | 66 183 179,00   | 25 522 097,95            |                         | 47 008 848,37              | -46 412 254,88           |
| На початок періоду   |                         | 37 301 607,03              | 37 301 607,03            |                         | 10 649 489,21   | 10 649 489,21            |                         | 47 951 096,24              | 47 951 096,24            |
| На кінець звітного періоду   |                         | 80 000,66                  | 90 092 122,13            |                         | 862 247,21  | 3 922 685,23             |                         | 942 247,87                 | 94 014 807,36            |
| Кошти, що передаються із загального фонду бюджету до бюджету розвитку (спеціального фонду) | -60 105 000,00          | -56 395 937,00             | -19 143 837,73           | 60 105 000,00           | 56 395 937,00   | 19 143 837,73            |                         |                            |                          |
| Інші розрахунки  |                         |                            |                          |                         |   | -348 543,76              |                         |                            | -348 543,76              |

Секретар ради

Богдан АДАМЧУК

**Джерела фінансування сільського бюджету за 2021 рік**

(грн)

|  | Загальний фонд          |                            |                          | Спеціальний фонд        |   |                          | Усього по обох фондах   |                            |                          |
|--|-------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|---|--------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------|
|  | Затверджено на 2021 рік | Уточнений план на 2021 рік | Виконання на звітну дату | Затверджено на 2021 рік | Затверджено по розпису на 2021 рік з урахуванням змін | Виконання на звітну дату | Затверджено на 2021 рік | Уточнений план на 2021 рік | Виконання на звітну дату |
| <b>Дефіцит-профіцит</b>  | 32 304 900,00           | 51 956 662,75              | 71 786 044,68            | -32 304 900,00          | -60 269 715,92  | -31 932 359,06           |                         | -8 313 053,17              | 39 853 685,62            |
| <b>Зміни обсягів готівкових коштів</b>   | -32 304 900,00          | -51 956 662,75             | -71 786 044,68           | 32 304 900,00           | 60 269 715,92   | 31 932 359,06            |                         | 8 313 053,17               | -39 853 685,62           |
| На початок періоду   |                         | 6 786 740,25               | 6 866 740,74             |                         | 1 526 312,92  | 1 683 777,84             |                         | 8 313 053,17               | 8 550 518,58             |
| На кінець звітного періоду   |                         |                            | 37 301 607,03            |                         |   | 10 972 715,00            |                         |                            | 48 274 322,03            |
| Кошти, що передаються із загального фонду бюджету до бюджету розвитку (спеціального фонду) | -32 304 900,00          | -58 743 403,00             | -41 351 178,39           | 32 304 900,00           | 58 743 403,00   | 41 351 178,39            |                         |                            |                          |
| Інші розрахунки  |                         |                            |                          |                         |   | -129 882,17              |                         |                            | -129 882,17              |

Секретар ради

Богдан  
АДАМЧУК