

Державний торговельно–економічний університет
Кафедра туризму та менеджменту креативних індустрій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Проектування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства»

Студентки 2 курсу, 3мз групи,
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Проджект менеджмент»

(підпис)

Трум
Юлії
Ігорівни

Науковий керівник
д.е.н., професор

(підпис)

Роскладка
Наталія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

(підпис)

Роскладка
Наталія
Олександрівна

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Трум Ю. І. Проектування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньою програмою «Проджект менеджмент». Київ : Державний торговельно–економічний університет, 2025.

У роботі розглянуто теоретико-методичні засади інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації, уточнено зміст цього поняття, його місце в системі сучасного менеджменту та підходи до оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційних систем і комунікацій організації. Проведено діагностику системи інформаційно-комунікаційного менеджменту Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, проаналізовано нормативно-правове забезпечення, організаційну структуру, інформаційно-комунікаційний потенціал і цифрові канали взаємодії зі стейкхолдерами. Запропоновано проєкт удосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту, що охоплює управління інформаційними потоками, оптимізацію внутрішніх і зовнішніх комунікаційних каналів, розвиток цифрових сервісів, аналітичну підтримку прийняття рішень та систему показників моніторингу, обґрунтовано його економічну доцільність.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційний менеджмент, інформаційно-комунікаційна система, інформаційно-комунікаційний потенціал, економічна ефективність проєкту.

ABSTRACT

Trum Yu. I. Project of the information and communication management system of the enterprise. Manuscript.

Qualification work for the degree of Master in speciality 073 “Management”, educational programme “Project Management”. Kyiv: State University of Trade and Economics, 2025.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations of enterprise information and communication management under conditions of digital transformation, clarifies the content of this concept, its place within the modern management system, and approaches to evaluating the effectiveness of information and communication systems and organisational communications. A diagnostic analysis of the information and communication management system of the State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine is carried out, including an assessment of its regulatory framework, organisational structure, information and communication potential and digital channels of interaction with stakeholders. A project for improving the information and communication management system is proposed, covering information flow management, optimisation of internal and external communication channels, development of digital services, analytical support for decision-making and a system of monitoring indicators, with its economic feasibility being substantiated.

Keywords: information and communication management, information and communication system, information and communication potential, economic efficiency of the project.

Державний торговельно-економічний університет
Факультет технологій та бізнесу
Кафедра туризму та менеджменту креативних індустрій
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Проджект менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри

_____ Тетяна ТКАЧЕНКО

« ____ » _____ 2024 р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу студентці

Трум (Дашковській) Юлії Ігорівні

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

«Проектування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства»

Затверджена наказом ДТЕУ від «14» листопада 2024 р. № 3829.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 21.11.2025 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: розроблення теоретико-методичних та прикладних засад проектування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації.

Об'єкт дослідження: процес управління інформаційно-комунікаційною діяльністю організації.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти проектування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Сутність та моделі інформаційно-комунікаційного менеджменту організації
- 1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЕРЖАВНОГО АГЕНТСТВА З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ

- 2.1. Характеристика діяльності організації
- 2.2. Аналіз інформаційно-комунікаційного потенціалу організації
- 2.3. Оцінювання результативності використання інформаційно-комунікаційного потенціалу організації

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОГО АГЕНТСТВА З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ

- 3.1. Концепція проекту
- 3.2. Обґрунтування доцільності та ефективності проекту

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи	02.09.2024 - 14.11.2024	14.11.2024
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	15.11.2024 - 15.12.2024	10.12.2024
3.	Написання та попередній захист 1 розділу кваліфікаційної роботи у наукового керівника	16.12.2024 - 11.04.2025	11.04.2025
4.	Написання та оформлення наукової статті	до 02.05.2025	02.05.2025
5.	Написання та попередній захист 2 розділу кваліфікаційної роботи у наукового керівника	03.05.2025 - 05.09.2025	05.09.2025
6.	Написання та попередній захист 3 розділу кваліфікаційної роботи у наукового керівника	06.09.2025 - 07.11.2025	07.11.2025
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	08.11.2025 - 14.11.2025	14.11.2025
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	15.11.2025 - 20.11.2025	20.11.2025
9.	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	до 21.11.2025	21.11.2025
10.	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	17.12.2025

6. Дата видачі завдання «10» грудня 2024 р.

7. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ Роскладка Н. О.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми _____ Роскладка Н. О.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____ Дашковська Ю. І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи:

Студентка Трум Ю. І. виконала кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно з календарним планом. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає встановленим вимогам. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, наведено характеристику сучасного стану досліджуваної проблеми, визначено мету та завдання дослідження, зазначено об'єкт і предмет дослідження, елементи наукової новизни, практичну значущість, а також апробацію результатів дослідження.

У першому розділі роботи студенткою розглянуто сутність інформаційно-комунікаційного менеджменту організації, уточнено зміст цього поняття та його місце в системі сучасного менеджменту, узагальнено теоретико-методичні підходи до формування та оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційних систем і внутрішніх та зовнішніх комунікацій організації. У другому розділі роботи охарактеризовано організаційно-економічні особливості діяльності Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, проведено діагностику чинної системи інформаційно-комунікаційного менеджменту, проаналізовано нормативно-правове забезпечення, організаційну структуру, інформаційно-комунікаційний потенціал та цифрові канали взаємодії зі стейкхолдерами. У третьому розділі роботи розроблено проєкт удосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації, що передбачає впорядкування управління інформаційними потоками, оптимізацію внутрішніх і зовнішніх комунікаційних каналів, розвиток цифрових сервісів та аналітичної підтримки прийняття рішень, а також обґрунтовано його економічну доцільність.

У цілому поставлена у роботі мета досягнута, сформовані завдання виконані. Роботу перевірено на дотримання принципів академічної доброчесності за допомогою сервісу [Strikeplagiarism.com](https://www.strikeplagiarism.com). Електронну версію кваліфікаційної роботи отримано для передання до репозитарію ДТЕУ. Кваліфікаційна робота студентки Трум Ю. І. рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ Роскладка Н. О.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про кваліфікаційну роботу:

Кваліфікаційна робота студентки _____ Трум Ю. І.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Роскладка Н. О.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Ткаченко Т. І.
(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	12
1.1. Сутність та моделі інформаційно-комунікаційного менеджменту організації	12
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації.....	19
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЕРЖАВНОГО АГЕНТСТВА З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ.....	28
2.1. Характеристика діяльності організації.....	28
2.2. Аналіз інформаційно-комунікаційного потенціалу організації.....	38
2.3. Оцінювання результативності використання інформаційно-комунікаційного потенціалу організації.....	47
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОГО АГЕНТСТВА З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ.....	52
3.1. Концепція проекту.....	52
3.2. Обґрунтування доцільності та ефективності проекту.....	60
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Умови цифрової трансформації економіки, посилення вимог до прозорості діяльності органів влади та зростання очікувань громадян щодо якості публічних послуг зумовлюють підвищення ролі інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі державного управління. Для центральних органів виконавчої влади, що реалізують політику у сферах енергоефективності та енергозбереження, ефективна взаємодія з ключовими стейкхолдерами (громадянами, бізнесом, органами місцевого самоврядування, міжнародними партнерами) є критично важливою умовою досягнення стратегічних цілей.

Розвиток цифрових каналів комунікації, відкритих даних, електронних сервісів та онлайн-платформ створює нові можливості для побудови довіри, підвищення поінформованості цільових аудиторій, залучення громадськості до реалізації політики енергоефективності. Водночас фрагментарне використання окремих інструментів, відсутність цілісної системи управління інформаційними потоками, несформовані підходи до оцінювання результативності комунікацій та слабка інтеграція аналітики в управлінські процеси знижують ефективність комунікаційної діяльності державних органів.

Особливої ваги ці питання набувають для Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, яке виконує ключову роль у реалізації державної політики у сфері енергозбереження, розвитку «зеленої» енергетики та досягнення цілей сталого розвитку. Від узгодженості, відкритості та адресності комунікацій Агентства залежить сприйняття реформ, рівень підтримки з боку громадян і бізнесу, а також ефективність впровадження інструментів енергоефективності. За таких умов проектування сучасної системи інформаційно-комунікаційного менеджменту державного органу є актуальним науково-практичним завданням, що має важливе значення для підвищення результативності публічного управління.

Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні засади інформаційно-комунікаційного менеджменту, управління організаційними

комунікаціями та комунікаціями в публічному секторі відображені в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. У дослідженнях Д. МакКвейла, Ф. Котлера, Д. Грюніга, М. Кастельса розкрито еволюцію підходів до розуміння комунікацій у бізнесі й публічному управлінні, роль інформаційних потоків у формуванні довіри та репутації організацій, значення стратегічних комунікацій у взаємодії з цільовими аудиторіями. Питання організаційних комунікацій, формування комунікаційних стратегій, використання цифрових каналів взаємодії, інструментів PR та GR розглядаються в роботах О. В. Зозульова, Т. О. Примака, Н. Г. Дікаревої, О. І. Литвиненко та інших дослідників, які акцентують увагу на необхідності системного підходу до планування та оцінювання комунікацій, інтеграції маркетингових і публічних комунікацій, а також застосуванні інструментів цифрової аналітики. Окремі аспекти цифрової трансформації органів влади, розвитку електронного урядування, відкритих даних і онлайн-сервісів висвітлено у працях, присвячених публічному управлінню, електронній демократії та цифровій економіці.

Водночас комплексні дослідження, спрямовані на проектування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту центральних органів виконавчої влади з урахуванням специфіки сфери енергоефективності, вимог до прозорості, підзвітності та орієнтації на стейкхолдерів, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування методичних підходів до діагностики, проектування та оцінювання системи інформаційно-комунікаційного менеджменту Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України.

Метою роботи є розроблення теоретико-методичних та прикладних засад проектування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування інформаційно-комунікаційного менеджменту, розкрити його сутність, функції, принципи та місце в системі сучасного менеджменту і публічного управління;
- проаналізувати сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності

інформаційно-комунікаційних систем і організаційних комунікацій, систематизувати показники результативності комунікаційної діяльності;

– охарактеризувати нормативно-правові, організаційні та економічні засади діяльності Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України;

– здійснити діагностику чинної системи інформаційно-комунікаційного менеджменту Агентства, оцінити інформаційно-комунікаційний потенціал, структуру інформаційних потоків, канали та інструменти внутрішніх і зовнішніх комунікацій, цифрові сервіси та форми взаємодії зі стейкхолдерами;

– розробити концепцію проєкту системи інформаційно-комунікаційного менеджменту Агентства, визначити його цілі, принципи, основні елементи та інструменти;

– обґрунтувати організаційну та економічну доцільність запропонованого проєкту удосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту.

Об’єкт дослідження – процес управління інформаційно-комунікаційною діяльністю організації.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти проєктування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України.

Методи дослідження. При виконанні роботи використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів економічних і управлінських досліджень. Для опрацювання теоретичних засад інформаційно-комунікаційного менеджменту застосовано методи аналізу і синтезу, узагальнення, індукції та дедукції, логіко-історичний і системний підходи. Діагностику діяльності Агентства та його інформаційно-комунікаційної системи здійснено із використанням методів контент-аналізу нормативно-правових і організаційних документів, економіко-статистичних методів, структурно-логічного та графічного аналізу. Оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційної діяльності та обґрунтування проєкту проведено за допомогою методів експертного оцінювання, порівняльного аналізу, побудови системи показників, елементів економічного аналізу ефективності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до інформаційно-комунікаційного менеджменту державних органів на основі інтеграції концепції стейкгоल्дер-орієнтованих комунікацій, цифрових каналів взаємодії та системи інтегрованих показників ефективності комунікаційної діяльності.

Практична значимість результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі підходи, моделі та рекомендації можуть бути безпосередньо використані в діяльності Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України для удосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту, підвищення відкритості та прозорості діяльності, посилення взаємодії зі стейкгольдерами й підвищення ефективності реалізації заходів з енергоефективності.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Архітектоніка інформаційно-комунікаційного менеджменту в управлінні підприємством» у збірнику наукових праць ДТЕУ (додаток А).

Академічна доброчесність і застосування штучного інтелекту. Під час підготовки кваліфікаційної роботи застосовано інструменти штучного інтелекту виключно як допоміжний засіб для аналітичної, редакторської та інформаційно-пошукової підтримки. Усі концептуальні рішення, наукові висновки, інтерпретації даних, а також остаточні формулювання тексту є результатом самостійної роботи. Штучний інтелект не застосовувався для генерування наукових результатів, фабрикації даних чи створення змісту, який міг би спотворити академічну доброчесність роботи. За оригінальність, точність та коректність поданої інформації повну відповідальність несе автор кваліфікаційної роботи.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та моделі інформаційно-комунікаційного менеджменту організації

Розвиток систем управління інформацією в організації є одним із ключових чинників її ефективного функціонування в умовах цифрової трансформації та ускладнення зовнішнього середовища. Постійне зростання обсягів даних, що генеруються у процесі діяльності організації, вимагає впорядкованих підходів до збирання, оброблення, зберігання та використання інформації для прийняття управлінських рішень. Якісно побудована система інформаційно-комунікаційного менеджменту забезпечує оперативну й надійну передачу відомостей між різними рівнями управління, підрозділами та стейкхолдерами, сприяє мінімізації інформаційних втрат, зменшенню ризиків помилкових рішень і підвищенню результативності діяльності організації [41].

Впровадження сучасних цифрових технологій істотно покращує якість комунікацій між структурними одиницями організації, підсилює горизонтальні та вертикальні зв'язки, підвищує гнучкість управлінських процесів. Це створює передумови для формування конкурентоспроможної, адаптивної організації, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно взаємодіяти з клієнтами, партнерами, органами влади та іншими зацікавленими сторонами [22; 31].

Н. Гавкалова та Н. Маркова слушно зазначають, що центральним елементом управлінської діяльності є реалізація управлінських функцій, а комунікації виступають ключовим механізмом обміну інформацією, без якого жодна з функцій менеджменту не може бути ефективно реалізована [14]. Саме якісні комунікації забезпечують обґрунтованість управлінських рішень, впливають на характер міжособистісних стосунків в колективі та формують імідж організації.

Інформаційна та комунікаційна складові відіграють системоутворюючу роль у житті як окремої людини, так і суспільства загалом. В умовах глобалізаційних процесів та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій інформаційні потоки пронизують усі сфери діяльності – бізнес, публічне управління, соціальну та гуманітарну сфери. Це зумовлює необхідність уточнення змісту базових категорій «інформація», «комунікація», «менеджмент» та вироблення узгодженого наукового підходу до їхнього інтегрованого використання в рамках інформаційно-комунікаційного менеджменту [9; 21; 34].

Під *комунікацією* доцільно розуміти цілеспрямований процес обміну смислами, повідомленнями та знаннями між суб'єктами за допомогою вербальних і невербальних каналів, що забезпечує взаєморозуміння, координацію дій та узгодження інтересів. Менеджмент у класичному розумінні трактується як система управління людьми, ресурсами та процесами з використанням відповідних методів, інструментів, організаційних форм та технологій для досягнення поставлених цілей організації найбільш раціональним і економічно обґрунтованим способом [11].

На цій основі *інформаційно-комунікаційний менеджмент* можна визначити як цілеспрямовану діяльність з управління інформаційними потоками й комунікаційними процесами в організації, що здійснюється із використанням комплексу методів, форм і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного та політичного менеджменту [12; 15]. Він охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації, включаючи міжособистісні зв'язки, системи оповіщення (зокрема діяльність ЗМІ), масові комунікації, роботу прес-служб, застосування PR-технологій, рекламних та іміджевих інструментів [22; 26; 31].

Схематично базові комунікаційні процеси, що супроводжують підготовку й прийняття управлінських рішень, можуть бути представлені як послідовність етапів: формування інформаційного запиту, збирання та оброблення інформації, її інтерпретація, трансляція відповідним учасникам процесу та зворотний зв'язок (рис. 1.1). Така схема дозволяє виявити «вузькі місця» в системі комунікацій, зокрема дублювання потоків, затримки у передаванні інформації, спотворення змісту тощо.

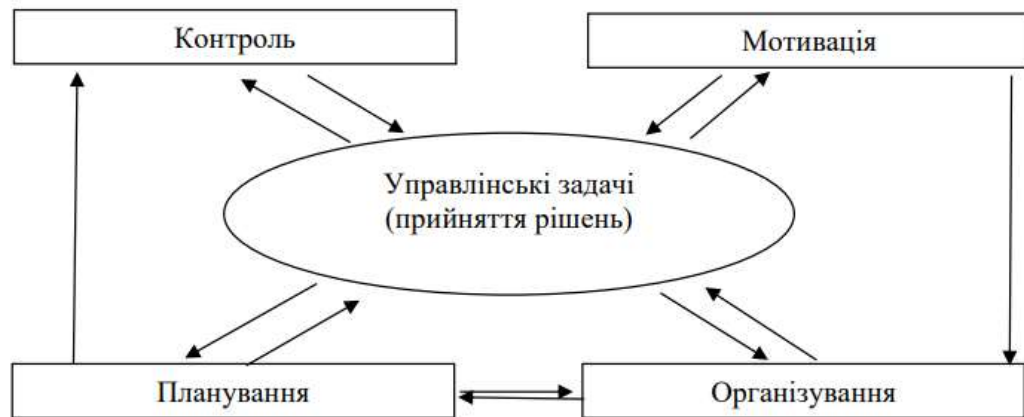


Рис. 1.1. Схема комунікацій при прийнятті управлінських рішень

Джерело: [37]

Інформаційно-комунікаційному менеджменту організації притаманне використання широкого спектра інструментів, серед яких можна виокремити:

- зв'язки з громадськістю (PR) та комунікації із суспільством;
- комунікації з інвесторами, партнерами та стейкхолдерами, розбудову довгострокових взаємин довіри;
- створення, підтримку та розвиток бренду організації;
- формування та підтримку позитивного іміджу й ділової репутації;
- взаємодію із засобами масової інформації;
- просування та поширення інформації через традиційні та цифрові канали (вебсайт, соціальні мережі, електронні розсилки, онлайн-платформи тощо) [19; 20; 31; 35].

Синергійний ефект від інтегрованого використання зазначених інструментів проявляється у підвищенні результативності всього комплексу управлінських рішень, зміцненні позицій організації у відносинах із зовнішнім середовищем, зростанні рівня довіри та лояльності стейкхолдерів. Інтегрована комунікаційна політика стає підґрунтям для планування, організації, мотивації та контролю в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту [32; 35].

Інформаційно-комунікаційна сфера має тісні зв'язки з іншими сферами

менеджменту – правовою, економічною, соціальною, політичною та гуманітарною. У правовому менеджменті комунікації забезпечують доведення нормативно-правових актів, рішень та політик до цільових аудиторій; в економічному – сприяють формуванню очікувань і поведінки суб'єктів ринку; у соціальному – підтримують узгодження інтересів і потреб різних соціальних груп; у політичному – формують простір публічної комунікації й участі; у гуманітарному – забезпечують обмін культурними, освітніми та науковими смислами [30; 37; 39].

У системі менеджменту як наукової галузі інформаційно-комунікаційний менеджмент посідає міждисциплінарне місце, поєднуючи підходи менеджменту, маркетингу, публічного управління, соціології, психології та комунікаційних студій [15; 21; 22].

На рис. 1.2 проілюстровано місце інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі менеджменту, що дозволяє розглядати інформаційно-комунікаційні процеси як наскрізний елемент управління організацією, а не лише як допоміжну функцію [15; 41; 42].

У центрі схеми розташовано інформаційно-комунікаційний менеджмент, який деталізується через низку підвидів: менеджмент міжособистісних комунікацій, групових комунікацій, масових комунікацій, менеджмент інформаційно-комунікаційних (пресових) служб та рекламний медіа-менеджмент. Це демонструє багатовимірність комунікацій – від індивідуальної взаємодії до масового інформаційного впливу та медіакомунікацій.

У бізнес-середовищі ієрархічно-територіальну структуру інформаційно-комунікаційного менеджменту доцільно розглядати за такими рівнями:

– *глобальний інформаційно-комунікаційний менеджмент* – охоплює взаємодію на рівні світових ринків, транснаціональних організацій і глобальних інформаційних мереж; *територіально-цивілізаційне управління* – різновид інформаційно-комунікаційного менеджменту на рівні держав-націй, що можуть бути об'єднані за спільними цивілізаційними принципами та цінностями (західна, православна, конфуціанська, індуїстська, мусульманська, буддійська, африканська, латиноамериканська, японська цивілізації тощо);

- *державний та національно визначений менеджмент* – рівень управління державою (нацією), який у науковій і практичній площині відповідає системі державного управління та державної політики;
- *обласний або регіональний інформаційно-комунікаційний менеджмент* – пов'язаний з управлінням окремими або об'єднаними територіями, які мають подібні економічні та соціальні інтереси й цілі; при цьому межі таких утворень не завжди збігаються з офіційно встановленими державними кордонами;
- *локально-звужений інформаційно-комунікаційний менеджмент* – відповідає системі місцевого самоврядування та управління окремою територіальною громадою, містом, селищем тощо [7; 37].



Рис. 1.2. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у системі менеджменту як наукової галузі

Джерело: узагальнено автором за даними [15; 21; 22; 41; 42]

Права вертикальна група демонструє функціонально-управлінські напрями: суспільний, адміністративний менеджмент, менеджмент організацій, стратегічний,

операційний та технічний менеджмент. Вони показують, що інформація і комунікації є необхідним інструментом як для формування стратегій, так і для їх поточної реалізації та технічного забезпечення.

Нижній лівий блок схеми об'єднує сфери суспільного розвитку, де інформаційно-комунікаційні процеси мають особливе значення:

- *правовий менеджмент* – забезпечує правове регулювання суспільного життя через діяльність органів державної влади, що ухвалюють закони, постанови та інші нормативно-правові акти;

- *економічний менеджмент* – регулює економічну сферу суспільства, детермінує економічні інтереси, економічні відносини та економічну роль держави;

- *соціальний менеджмент* – передбачає регулювання соціальної сфери суспільства, узгодження соціальних відносин, інтересів і потреб особистостей, соціальних груп та спільнот;

- *політичний менеджмент* – спрямований на регулювання політичної сфери суспільства, гармонізацію політичних відносин, інтересів і потреб суб'єктів політики;

- *гуманітарний менеджмент* – зорієнтований на забезпечення прав і свобод людей у культурній, етнонаціональній, освітній, науковій та інших видах діяльності [3; 34].

Нижній правий блок схеми містить функціональні види менеджменту організації – персонал-менеджмент, менеджмент знань, виробничий, маркетинговий, інноваційний та фінансовий менеджмент, у яких комунікації забезпечують координацію дій, обмін знаннями, узгодження інтересів і ресурсів.

Наведена на рис. 1.2 схема засвідчує, що інформаційно-комунікаційний менеджмент є наскрізною, інтегруючою підсистемою в структурі сучасного менеджменту. Він не виступає окремою функцією, ізольованою від інших видів управління, а забезпечує їх взаємозв'язок і узгодженість на різних територіальних рівнях, у різних соціально-економічних сферах і функціональних підсистемах організації. Ефективність правового, економічного, соціального, стратегічного, виробничого, маркетингового та інших напрямів менеджменту значною мірою

залежить від якості організації інформаційних потоків і комунікацій, що підтверджує системоутворюючу роль інформаційно-комунікаційного менеджменту.

Головна роль та мета інформаційно-комунікаційного менеджменту організації полягає у повноцінному інформаційному забезпеченні та супроводженні всіх процесів управління, оскільки одним із ключових ресурсів сучасного менеджменту є інформація, а провідною технологією її донесення до цільових аудиторій виступає комунікація. Саме ефективна організація інформаційних потоків та комунікаційних процесів забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, узгодженість дій учасників та зниження рівня невизначеності у діяльності організації.

Серед усіх сфер життєдіяльності суспільства інформаційно-комунікаційна сфера нині розвивається найбільш динамічно. Стрімкий розвиток мережі Інтернет, мультимедійних технологій, мобільного зв'язку став потужним каталізатором модернізації й глобалізації, насамперед економічної сфери, але також політичних, соціальних та культурних процесів. Поширення таких явищ, як «електронний бізнес» (e-business), «електронна комерція» (e-commerce), є лише частковим проявом трансформацій, що відбуваються. Не менш важливим для суспільного прогресу є обмін соціокультурними, освітніми та іншими цінностями, який формує соціальний досвід, співмірний за значущістю з досвідом господарювання [3; 9; 34].

Специфіку інформаційно-комунікаційного менеджменту організації доцільно відобразити через перелік його спеціальних функцій і складових:

– *інтеграційна функція* – реалізується завдяки використанню в комунікаціях сучасних управлінських і маркетингових моделей, інформаційних технологій та інноваційних підходів, що забезпечують узгодженість дій підрозділів і стейкхолдерів;

– *інформаційна функція* – полягає у збиранні, відборі, аналізі та поширенні релевантної інформації, а також у використанні закономірностей інформаційних кампаній та обмінів для досягнення визначених практичних цілей або розв'язання наявних проблем;

– *функція встановлення та налагодження контактів* – передбачає формування й підтримку стійких комунікацій із цільовими аудиторіями, для чого необхідним є глибоке вивчення та розуміння їхніх характеристик, потреб і мотивації;

– *функція самопрезентації* – спрямована на формування та підтримку бренду, позитивного іміджу та бездоганної репутації організації; ці елементи можуть виходити за межі суто комунікаційного виміру, але значною мірою забезпечуються саме через продуману систему комунікацій;

– *ритуально-символічна функція* – відіграє важливу роль у кадровому менеджменті та роботі з колективами (командоутворювальні заходи, корпоративні програми, спільні святкування тощо), а також при організації міжнародних зустрічей і офіційних церемоній, що мають усталені правила та протокольні вимоги;

– *освітня функція* – охоплює розвиток комунікативних компетентностей працівників і цільових аудиторій, запровадження нових методик і технологій комунікації, поширення кращих практик інформаційної взаємодії [12].

Таким чином, інформаційно-комунікаційний менеджмент організації виступає багатовимірною системою, інтегрованою в різні сфери суспільного життя та всі рівні управління, що зумовлює необхідність його цілісного, системного та науково обґрунтованого формування.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації

Оцінювання ефективності системи інформаційно-комунікаційного менеджменту є необхідною складовою стратегічного управління сучасною організацією. В умовах безперервних технологічних та економічних трансформацій швидкість оброблення інформації, її надійність та доступність

істотно впливають на конкурентоспроможність організації. Оцінка дає змогу перевірити узгодженість інформаційних потоків, технічну й організаційну надійність інформаційно-комунікаційної інфраструктури, виявити «вузькі місця» та зони ризику, що перешкоджають безперебійному функціонуванню управлінських процесів [18; 28; 36; 41].

Початковим кроком оцінювання є аналіз технічного стану інфраструктури (апаратного й програмного забезпечення, мережевих ресурсів, захищеності даних), який дає змогу ідентифікувати потенційні проблеми та обмеження. Далі здійснюється комплексний аналіз якісних та кількісних характеристик системи: швидкості передавання та оброблення інформації, навантаження, рівня відмовостійкості, доступності ресурсів для користувачів, зручності інтерфейсів тощо. Важливим є також вивчення заходів кібербезпеки, оскільки захист конфіденційної та персональної інформації перетворився на один із ключових критеріїв ефективності сучасних інформаційно-комунікаційних систем [28; 36].

Отже, комплексна оцінка ефективності інформаційно-комунікаційної системи є найважливішим аспектом стратегічного управління, що гарантує вирішення проблем і гарантує стабільність і високу ефективність організації [29].

Процес оцінювання ефективності управління комунікаціями, попри специфіку кожної окремої організації, доцільно представити у вигляді послідовності таких етапів:

- визначення об'єкта, предмета та завдань оцінювання;
- формування критеріїв ефективності;
- оцінювання стану комунікаційних процесів в організації;
- аналіз отриманих результатів;
- розроблення та впровадження коригувальних заходів і управлінських рішень [24; 36].

На першому етапі ідентифікуються основні підсистеми, що підлягають аналізу. Доцільно виокремити:

- *організаційну підсистему* (управлінські технології, організаційну структуру, персонал);

- *інформаційну підсистему* (канали та мережі зв'язку, інформаційні потоки, наявність зворотного зв'язку);
- *технологічну підсистему* (апаратне й програмне забезпечення, системи оброблення й зберігання інформації);
- *соціально-психологічну підсистему* (характер соціальної взаємодії, ролі працівників у системі управління, соціально-психологічний клімат) [12; 18; 23].

Відповідні об'єкти, предмет та завдання оцінювання можуть бути структуровані у вигляді таблиці, що дозволяє забезпечити системний підхід до аналізу комунікаційного середовища організації (табл. 1.1). Таке структурування є передумовою формування релевантних критеріїв ефективності.

Таблиця 1.1

Об'єкти, предмет і завдання оцінювання ефективності комунікаційних процесів в організації

<i>Об'єкт</i>	<i>Предмет</i>	<i>Завдання</i>
Організаційна підсистема	<ul style="list-style-type: none"> – управлінські технології; – організаційна структура управління та регламенти; – персонал, розподіл повноважень і відповідальності 	<ul style="list-style-type: none"> – попередня оцінка управлінських рішень на етапі їх розроблення; – оцінка досягнутих результатів управлінських рішень; – визначення ефективності комунікації між рівнями управління та підрозділами; – виявлення фактичного рівня компетентності працівників у сфері інформаційно-комунікаційних технологій; – виявлення потреб у підвищенні кваліфікації персоналу щодо роботи з інформацією та комунікаційними системами.
Інформаційна підсистема	<ul style="list-style-type: none"> – канали зв'язку; – комунікаційні мережі; – інформаційні потоки та документообіг 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз наявності та якості зворотного зв'язку; – виявлення інформаційних розривів, дублювання та перевантаження каналів зв'язку; – визначення надійності, актуальності та повноти інформації; – оцінка достатності інформаційних ресурсів для прийняття рішень; – визначення тривалості та швидкості проходження комунікаційних зв'язків.

Продовження таблиці 1.1

<i>Об'єкт</i>	<i>Предмет</i>	<i>Завдання</i>
Технологічна підсистема	<ul style="list-style-type: none"> – програмне забезпечення; – апаратне забезпечення; – системи оброблення, зберігання та захисту інформації 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз достатності й завантаженості наявних технологій; – визначення рівня інформаційної безпеки та захищеності даних; – оцінка продуктивності інформаційних систем та їх надійності; – виявлення потреб у модернізації, інтеграції та стандартизації ІКТ.
Соціально-психологічна підсистема	<ul style="list-style-type: none"> – соціальна взаємодія в колективі; – ролі працівників у системі управління; – психологічні особливості персоналу; – елементи організаційної культури 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз соціальної адаптивності персоналу до змін у системі комунікацій; – визначення психологічного клімату в колективі; – отримання інформації про рівень довіри до керівництва й офіційних каналів комунікації; – оцінювання ступеня залученості, лояльності та вмотивованості працівників; – виявлення конфліктів і зон комунікаційної напруги та розроблення заходів щодо їх мінімізації.

Джерело: систематизовано автором за даними [12; 18; 22; 23; 26; 31]

У табл. 1.1 узагальнено системний підхід до оцінювання ефективності комунікаційних процесів в організації, через виділення чотирьох взаємопов'язаних підсистем – організаційної, інформаційної, технологічної та соціально-психологічної. Для кожної з них окреслено власний предмет аналізу та комплекс конкретних завдань, що дає змогу не обмежуватися лише техніко-технологічними параметрами комунікацій, а враховувати організаційні умови, якість інформаційних потоків і людський чинник [12; 23; 31].

Такий підхід забезпечує цілісне бачення комунікаційного середовища організації, дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» на різних рівнях – від структури управління та налаштування каналів зв'язку до психологічного клімату в колективі. Комплексне оцінювання за всіма виділеними об'єктами створює передумови для обґрунтування цілеспрямованих заходів з удосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту та підвищення ефективності управлінських рішень в організації [14; 29; 39].

У табл. 1.2 наведено показники для оцінювання ефективності комунікаційних процесів в організації.

Таблиця 1.2

**Показники для оцінювання ефективності комунікаційних процесів
в організації**

<i>Підсистема</i>	<i>Показники</i>	<i>Зміст показника</i>	<i>Формула розрахунку</i>
Організаційна підсистема	Коефіцієнт своєчасності управлінських рішень	Частка управлінських рішень, прийнятих у встановлені терміни	$K_{\text{св}} = \frac{D_{\text{вч}}}{D_{\text{заг}}} \times 100\%$
	Коефіцієнт комунікаційної узгодженості підрозділів	Частка управлінських документів/доручень, що не потребували додаткових уточнень	$K_{\text{узг}} = \frac{D_{\text{без_уточ}}}{D_{\text{заг}}} \times 100\%$
	Частка персоналу, охопленого офіційними каналами інформування	Питома вага працівників, які регулярно отримують службову інформацію з офіційних джерел	$K_{\text{охопл}} = \frac{P_{\text{інф}}}{P_{\text{заг}}} \times 100\%$
	Середній рівень компетентності персоналу в галузі ІКТ	Середній бал оцінювання компетентностей працівників за результатами тестування/анкетування	$C_{\text{ІКТ}} = \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{n}$
Інформаційна підсистема	Коефіцієнт повноти інформації	Відношення фактично отриманого обсягу необхідних даних до нормативно визначеного	$K_{\text{повн}} = \frac{V_{\text{факт}}}{V_{\text{потр}}} \times 100\%$
	Коефіцієнт своєчасності інформації	Частка повідомлень, отриманих у визначені терміни	$K_{\text{своєч}} = \frac{M_{\text{вч}}}{M_{\text{заг}}} \times 100\%$
	Коефіцієнт безперервності інформаційних потоків	Відношення числа днів (періодів) без збоїв у передаванні інформації до загальної тривалості спостереження	$K_{\text{безпер}} = \frac{T_{\text{без_зб}}}{T_{\text{заг}}} \times 100\%$
	Індекс наявності зворотного зв'язку	Частка підрозділів, у яких формалізовані механізми зворотного зв'язку (анкети, опитування, електронні форми тощо)	$I_{\text{зз}} = \frac{U_{\text{із_зз}}}{U_{\text{заг}}} \times 100\%$
Технологічна підсистема	Коефіцієнт доступності інформаційних систем	Частка часу безвідмовної роботи інформаційних систем	$K_{\text{дост}} = \frac{T_{\text{роб}}}{T_{\text{календ}}} \times 100\%$
	Коефіцієнт завантаженості програмно-технічних ресурсів	Відношення фактичного використання ресурсів до їх номінальної потужності	$K_{\text{заван}} = \frac{R_{\text{факт}}}{R_{\text{норм}}} \times 100\%$

Продовження таблиці 1.2

Підсистема	Показники	Зміст показника	Формула розрахунку
	Коефіцієнт інформаційної безпеки	Частка періодів без інцидентів порушення конфіденційності/цілісності даних	$K_{\text{безп}} = \frac{T_{\text{без_інц}}}{T_{\text{заг}}} \times 100\%$
	Питома вага модернізованих (оновлених) ІКТ	Частка програмно-технічних засобів, оновлених у звітному періоді	$K_{\text{мод}} = \frac{N_{\text{оновл}}}{N_{\text{заг}}} \times 100\%$
Соціально-психологічна підсистема	Індекс задоволеності працівників внутрішніми комунікаціями	Середній нормований бал задоволеності за результатами опитування	$I_{\text{зад}} = \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{n \times b_{\text{max}}} \times 100\%$
	Індекс довіри до керівництва та офіційних каналів інформації	Середній нормований бал оцінки довіри працівників	$I_{\text{дов}} = \frac{\sum_{i=1}^n d_i}{n \times d_{\text{max}}} \times 100\%$
	Коефіцієнт комунікаційної залученості персоналу	Частка працівників, які беруть участь у зборах, опитуваннях, обговореннях, подають пропозиції	$K_{\text{залуч}} = \frac{P_{\text{актив}}}{P_{\text{заг}}} \times 100\%$
	Індекс соціально-психологічного клімату	Узагальнений показник, розрахований як середній бал за блоком питань щодо взаємин у колективі, наявності конфліктів тощо	$I_{\text{СПК}} = \frac{\sum_{i=1}^n c_i}{n \times c_{\text{max}}} \times 100\%$

Джерело: складено автором за даними [18; 24; 28; 33; 36; 41]

На другому етапі визначаються *критерії оцінювання* для кожної підсистеми.

До узагальнених критеріїв можуть належати:

- повнота та своєчасність інформації;
- надійність та безперервність інформаційних потоків;
- прозорість і простежуваність комунікацій;
- доступність і зручність використання інформаційних ресурсів;
- рівень захищеності даних;
- ступінь задоволеності стейкхолдерів якістю комунікацій;
- витрати на забезпечення та підтримку системи [13; 28; 36].

У практиці оцінювання внутрішніх комунікацій широке застосування мають *експертні методики*, що базуються на опитуваннях працівників, менеджерів різних

рівнів, а також зовнішніх стейкхолдерів. Анкетування дає змогу виявити суб'єктивні оцінки ефективності каналів комунікацій, наявності інформаційних розривів, рівня довіри до офіційних джерел інформації, оцінити якість зворотного зв'язку. На основі експертних суджень можуть формуватися інтегральні індекси, що характеризують загальний стан інформаційно-комунікаційного менеджменту. Водночас суттєвим недоліком таких методів є значна частка суб'єктивізму та обмеженість математичного інструментарію, що зумовлює необхідність поєднання їх із кількісними показниками [17; 24; 29].

Окремим напрямом є *рейтингові підходи*, що передбачають побудову багато-рівневих рейтингів якості управління на основі публічної звітності, результатів аналітичних досліджень та спеціальних експертних оцінок. Такі рейтинги дають можливість порівнювати організації між собою, виявляти «кращі практики» інформаційно-комунікаційного менеджменту та визначати чинники підвищення інвестиційної та репутаційної привабливості [18; 31; 35]. Однак їх застосування потребує адаптації до специфіки конкретних організацій, зокрема нестатусних (неакціонерних) форм власності.

Важливе значення має *кількісне оцінювання інформаційного забезпечення менеджменту*. Для цього можуть використовуватись методики, подібні до методики Р. Гутгарц, що передбачає оцінку системи управління за низкою показників: обсяг і структура отриманої та відправленої інформації; проходження та розподіл інформації за рівнями ієрархії; коефіцієнт ефективного використання інформації; безперервність інформаційних потоків; інтенсивність інформаційних обмінів; витрати на оброблення даних; рівень використання документів; періодичність надходження інформації тощо. На основі експертних оцінок цих показників формується узагальнений висновок щодо відповідності фактичного стану інформаційного забезпечення еталонним вимогам [24].

Сучасні організації дедалі частіше доповнюють традиційні методики інструментами *цифрової аналітики*: показниками відвідуваності вебресурсів, активності користувачів у соціальних мережах, показниками e-mail-маркетингу, метриками залученості аудиторії до онлайн-комунікацій (кількість переглядів,

кліків, конверсій, часу взаємодії тощо). Інтеграція цих цифрових метрик у загальну систему оцінювання дозволяє оперативно відслідковувати ефективність зовнішніх комунікацій та коригувати стратегію взаємодії зі стейкхолдерами [13].

Перспективним є використання *збалансованої системи показників (Balanced Scorecard)*, адаптованої до завдань інформаційно-комунікаційного менеджменту. У цьому випадку ефективність комунікацій оцінюється не лише за внутрішніми процесами, а й за впливом на фінансові результати, задоволеність стейкхолдерів та розвиток внутрішнього потенціалу організації (компетенцій, знань, організаційної культури) [21; 38; 42].

Отже, для отримання об'єктивної картини стану системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації доцільним є комплексне поєднання кількісних індикаторів (техніко-економічних, цифрових, організаційних) із експертними оцінками працівників і стейкхолдерів. Такий підхід дає змогу не лише зафіксувати поточний рівень ефективності, а й виявити приховані проблеми, оцінити використання наявного потенціалу та обґрунтувати напрями подальшого удосконалення інформаційно-комунікаційної системи організації.

Висновки до розділу 1

Результати дослідження теоретико-методичних засад інформаційно-комунікаційного менеджменту організації дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Уточнено сутність інформаційно-комунікаційного менеджменту як цілеспрямованої діяльності з управління інформаційними потоками та комунікаційними процесами в організації, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, узгодженість дій учасників та зниження рівня невизначеності. Показано, що він ґрунтується на інтеграції методів правового, економічного, соціального, політичного та гуманітарного менеджменту й охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації.

2. Обґрунтовано міждисциплінарне місце інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі сучасного менеджменту. Він розглядається як наскрізна

інтегруюча підсистема, що пронизує різні рівні управління (глобальний, державний, регіональний, локальний) і функціональні напрями (стратегічний, операційний, маркетинговий, кадровий, фінансовий тощо), забезпечуючи координацію, обмін знаннями та формування бренду й репутації організації.

3. Визначено функції інформаційно-комунікаційного менеджменту організації: інтеграційну, інформаційну, функцію встановлення та налагодження контактів, самопрезентаційну, ритуально-символічну та освітню. Показано, що реалізація цих функцій на основі сучасних цифрових технологій (Інтернет, соціальні мережі, мультимедіа, мобільні сервіси) забезпечує синергійний ефект у вигляді підвищення результативності управлінських рішень і зростання довіри та лояльності стейкхолдерів.

4. Запропоновано системний підхід до оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційного менеджменту організації шляхом виокремлення чотирьох взаємопов'язаних підсистем: організаційної, інформаційної, технологічної та соціально-психологічної. Для кожної з них окреслено об'єкти, предмет і завдання оцінювання, що дозволяє враховувати не лише техніко-технологічні параметри, а й організаційні умови, якість інформаційних потоків і людський чинник.

5. Доведено доцільність використання комплексу методичних підходів до оцінювання системи інформаційно-комунікаційного менеджменту, зокрема експертних опитувань, рейтингових методик, кількісного аналізу інформаційного забезпечення, інструментів цифрової аналітики та адаптованої збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Такий інтегрований підхід забезпечує більш повну й об'єктивну картину стану комунікаційної системи, дозволяє виявити «вузькі місця» та обґрунтувати напрями її подальшого удосконалення.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЕРЖАВНОГО АГЕНТСТВА З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика діяльності організації

Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (далі – Держенергоефективності) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через визначене ним міністерство. Відповідно до Положення про Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України Агентство утворене як орган державної влади, відповідальний за формування та реалізацію державної політики у сферах енергоефективності, енергозбереження, відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива [6].

Юридична особа публічного права «Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України» зареєстрована 06.02.2011 р., місцезнаходження – м. Київ, вул. Краківська, 17. Організаційно-правова форма – орган державної влади.

Місією Держенергоефективності є реалізація комплексної та інтегрованої державної політики з підвищення енергоефективності економіки, розвитку відновлюваної енергетики та альтернативних видів палива, зменшення енергетичної залежності та викидів парникових газів. Згідно з офіційно задекларованими завданнями, Агентство забезпечує: розроблення пропозицій щодо вдосконалення законодавства у сфері енергоефективності; реалізацію державних цільових програм; координацію діяльності центральних і місцевих органів влади, суб'єктів господарювання та інших стейкхолдерів; виконання міжнародних зобов'язань України у сфері енергоефективності та «зеленої» енергетики.

Основні напрями діяльності Держенергоефективності охоплюють:

- політику енергоефективності – підготовку та супровід проєктів законів, підзаконних актів, стратегій і програм щодо підвищення ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів, стимулювання енергозбереження в промисловості, будівлях, бюджетній сфері, транспорті;

- розвиток відновлюваної енергетики та альтернативних видів палива – створення умов для залучення інвестицій у проєкти з використання біомаси, біогазу, біометану, сонячної та вітрової енергетики, запровадження механізмів гарантій походження енергії з відновлюваних джерел;

- формування ринку енергосервісу та енергоменеджменту – розроблення типових енергосервісних договорів, методичних рекомендацій для органів влади та бізнесу, організацію навчання енергоменеджерів, сертифікацію енергоаудиторів, розвиток механізмів енергетичного менеджменту в бюджетній і житлово-комунальній сфері;

- інвестиційний та інформаційно-аналітичний супровід проєктів – координацію роботи інвестиційних платформ на кшталт UA MAP, формування баз даних про об'єкти та проєкти у сфері відновлюваної енергетики й енергоефективності, підготовку аналітичних оглядів та інформаційних матеріалів для потенційних інвесторів;

- міжнародне співробітництво – участь у роботі міжнародних організацій та ініціатив (зокрема, в рамках Енергетичного співтовариства та кліматичних партнерств), реалізацію спільних проєктів з ПРООН, ЄС, урядами держав-партнерів, спрямованих на підтримку реформ у сфері енергоефективності.

Організаційна структура Держенергоефективності включає його апарат та низку департаментів і управлінь, що відповідають за окремі напрями політики: розвиток енергоефективності, відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, нормативно-правове забезпечення, міжнародне співробітництво, економічне планування й фінансування, інформаційно-комунікаційну діяльність тощо. Зокрема, Управління розвитку енергоефективності бере участь у розробленні пропозицій щодо підвищення ресурсо- та енергоефективності промисловості, переходу до низьковуглецевого циркулярного виробництва, стимулювання

скорочення споживання вуглецеємних енергоресурсів (рис. 2.1).

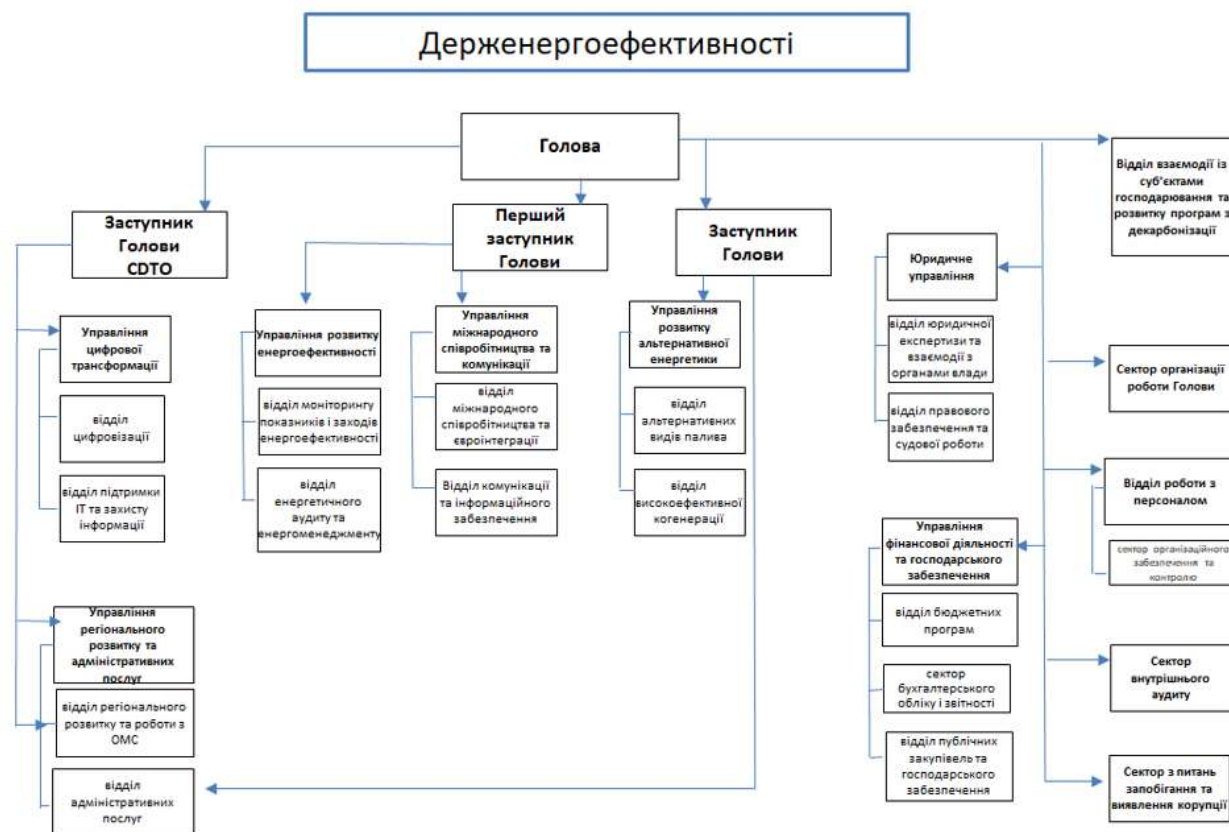


Рис. 2.1. Організаційна структура Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України

Джерело: [16]

Центральну роль займає Голова Агентства, який відповідає за стратегічне керівництво та загальне управління установою. Йому підпорядковуються три заступники: Перший заступник Голови, Заступник Голови і Заступник Голови – CDTO (Chief Digital Transformation Officer), відповідальний за цифрову трансформацію, впровадження інноваційних інформаційних систем та розвитку електронних сервісів у сфері енергозбереження. Такий розподіл обов'язків сприяє всебічному виконанню завдань державної політики в галузі енергоефективності та сталого розвитку.

Безпосередньо Голові підпорядковуються такі структурні одиниці: Відділ взаємодії із суб'єктами господарювання та розвитку програм з декарбонізації, Сектор організації роботи Голови, Відділ роботи з персоналом (у складі якого є

сектор організаційного забезпечення та контролю), Сектор внутрішнього аудиту, а також Сектор з питань запобігання та виявлення корупції.

Перший заступник Голови координує роботу Управління міжнародного співробітництва та комунікацій, яке включає два відділи – відділ міжнародного співробітництва та євроінтеграції і відділ комунікацій та інформаційного забезпечення.

Заступнику Голови підпорядковується Управління розвитку альтернативної енергетики, що складається з відділу альтернативних видів палива та відділу високоефективної когенерації. Також до його відання належить Юридичне управління, у структурі якого є відділ юридичної експертизи та взаємодії з органами влади і відділ правового забезпечення та судової роботи. Крім того, Заступник Голови відповідає за Управління фінансової діяльності та господарського забезпечення, яке включає відділ бюджетних програм, сектор бухгалтерського обліку і звітності та відділ публічних закупівель і господарського забезпечення.

Заступник Голови – CDTO (керівник цифрової трансформації) відповідає за Управління цифрової трансформації, що має у своєму складі відділ цифровізації та відділ підтримки ІТ і захисту інформації. Також йому підпорядковується Управління регіонального розвитку та адміністративних послуг, в яке входять відділ регіонального розвитку та роботи з органами місцевого самоврядування і відділ адміністративних послуг. Окрім цього, до сфери його відповідальності входить Управління розвитку енергоефективності, що складається з відділу моніторингу показників і заходів енергоефективності та відділу енергетичного аудиту й енергоменеджменту.

Загальна чисельність працівників Держенергоефективності становить 99 осіб. Структура демонструє ієрархічну організацію Агентства, розподіл функцій між управліннями та відділами, а також систему підпорядкування між керівництвом і структурними підрозділами.

У табл. 2.1 наведено основні економічні показники діяльності Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України за 2022–2024 рр.

Основні економічні показники діяльності Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України за 2022–2024 рр.

Показники	Роки:			Відхилення (+,-) 2024 р. від:	
	2022	2023	2024	2022	2023
Обсяг фінансування діяльності Агентства з державного бюджету, млн. грн.	450	520	610	160	90
Рівень освоєння бюджетних коштів, %	96	97	98	2	1
Обсяг залучених інвестицій у проекти енергоефективності за підтримки Агентства, млн. грн.	2500	3100	3800	1300	700
Орієнтовна річна економія витрат споживачів на енергоресурси, млн. грн.	900	1150	1450	550	300
Кількість укладених енергосервісних контрактів, од.	180	220	260	80	40
Кількість реалізованих / підтриманих програм і проектів з енергоефективності, од.	25	30	35	10	5

Джерело: складено автором за даними [16]

Як свідчать дані табл. 2.1, обсяги фінансування діяльності Агентства з державного бюджету у 2022–2024 рр. демонструють стійку позитивну динаміку: з 450 млн. грн. у 2022 р. до 610 млн. грн у 2024 р. (зростання на 35,6 %). Паралельно підвищується рівень освоєння бюджетних коштів – з 96 % до 98 %, що свідчить про здатність Агентства ефективно використовувати надані ресурси.

Обсяг залучених інвестицій у проекти енергоефективності за підтримки Агентства зріс із 2500 млн. грн. у 2022 р. до 3800 млн. грн. у 2024 р. (приріст на 52 %), а орієнтовна річна економія витрат споживачів на енергоресурси – з 900 до 1450 млн. грн. (зростання більш ніж на 60 %). Це свідчить про посилення мультиплікативного ефекту діяльності Агентства: кожна бюджетна гривня супроводжується значним залученням позабюджетних коштів і відчутним

зниженням витрат споживачів.

Кількість укладених енергосервісних контрактів та кількість реалізованих / підтриманих програм і проєктів також зростає: відповідно з 180 до 260 контрактів і з 25 до 35 проєктів за 2022–2024 рр. Це підтверджує розширення проєктного портфеля Агентства, поглиблення співпраці з органами влади, бізнесом та іншими стейкхолдерами й загалом свідчить про нарощування інституційної спроможності у сфері енергоефективності та енергозбереження.

Європейські партнери Держенергоефективності неодноразово наголошували на важливості визначення особливого статусу для установи та передачі координації її роботи вищому органу влади – Кабінету міністрів України. Зокрема, про це неодноразово йшла мова у рекомендаціях Секретаріату Енергетичної Хартії та Секретаріату Енергетичного Співтовариства.

Починаючи з 2023 р. керівництво Держенергоефективності зайняло чітку та активну державницьку позицію, щодо втілення рекомендацій міжнародних партнерів по підвищенню ролі енергоефективності у всіх сферах. За короткий час вдалося перетворити Держенергоефективності на державний орган, відкритий та мобільний до викликів сьогодення, здатний швидко освоювати нові знання та технології, ефективно впроваджувати інноваційні рішення, залучати та об'єднувати всіх ключових зацікавлених сторін.

У 2024 р. вдалося досягнути втілення у життя рекомендацій Секретаріату Енергетичного Співтовариства та Секретаріату Енергетичної Хартії по підвищенню статусу держустанови. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 4 червня 2024 р. № 671 координацію роботи Держенергоефективності було покладено на вищий орган влади – Кабінет Міністрів України.

Також завдяки спільним зусиллям команди Держенергоефективності, народних депутатів та за підтримки Офісу Президента України, було досягнуто значних результатів по створенню механізмів фінансування сфери енергоефективності на чому, починаючи з 2012 р. наполягали міжнародні партнери в особі Енергетичного Співтовариства.

З 1 січня 2024 р. вступили в дію зміни до Бюджетного кодексу, що

передбачають створення Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації (далі – Фонд). Відповідні пропозиції були ініційовані та підготовлені Держенергоефективності ще на початку 2023 р., в результаті чого у квітні 2023 р. був прийнятий відповідний Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо створення Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації» від 11.04.2023 № 3035-IX [8].

Створення Фонду стало сигналом міжнародним партнерам, що Україна розвивається за європейськими принципами. В тому числі, це стосується зменшення шкідливих викидів CO₂ та інвестицій в енергоефективність. Рекомендації щодо створення окремого джерела фінансування сфери енергоефективності надавалися Уряду України європейськими партнерами протягом останніх десяти років.

Цим Законом, вперше на законодавчому рівні зафіксований принцип «забруднювач платить». Джерелами наповнення Фонду було визначено: екологічний податок за викиди двоокису вуглецю від стаціонарних установок; державні запозичення для підтримки енергоефективності та скорочення викидів вуглецю.

Кошти Фонду призначаються для фінансування державних програм у сфері енергоефективності та збільшення використання відновлюваних джерел енергії; виплат компенсації за кредитними й лізинговими договорами, які укладені для реалізації енергоефективних заходів, впровадження енергосервісу, розвитку відновлюваних джерел енергії. Обсяг Фонду у 2024 р. становить близько 1,4 млрд. грн., а прогнозований обсяг на 2025 р. – близько 1 млрд. 750 млн. грн.

З метою забезпечення прозорого виділення цих коштів на енергоефективні заходи, було прийнято рішення розробити механізм розподілу коштів на енергоефективні заклади, що відповідатиме європейським стандартам. Вперше цю ідею Голова Держенергоефективності висловила під час конференції з відновлення у Лондоні (URC 2023).

І вже за рік, за ініціативи Держенергоефективності, для надання державної підтримки за рахунок коштів утвореного бюджетного фонду було створено

державну фінансову установу АТ «Фонд декарбонізації» (100% акцій належить державі). Це перший державний револьверний механізм цільового фінансування проєктів енергоефективності та декарбонізації для бізнесу і муніципалітетів. А ще – це приклад ефективного управління державним майном під час війни [8].

Технічно процес створення відбувався так: з Фонду державного майна було повернуто непрацюючу компанію АТ «УКРСВІТЛОЛІЗИНГ», яка мала борги різних типів. За пів року компанію було приведено у відповідність до всіх міжнародних стандартів та вимог НБУ. Компанія отримала необхідні ліцензії, випустила акції, була наповнена фінансуванням.

Сьогодні вже можемо говорити про певні результати проведеної роботи: за два місяці повноцінного функціонування установи; видано перші здешевлені кредити на впровадження енергоефективних заходів в різних регіонах України на загальну суму більше 21 млн. грн.

Варто відзначити, що цей механізм вже позитивно оцінили міжнародні партнери. Спільно з ПРООН, АТ «Фонд декарбонізації» працюють над реалізацією пілотного проєкту кредитування ЕСКО-компаній. Прийнято постанову № 1040 від 06.09.2024 «Деякі питання спрямування та використання коштів проєкту міжнародної технічної допомоги «Усунення бар'єрів для сприяння інвестиціям в енергоефективність громадських будівель в малих та середніх містах України шляхом застосування механізму ЕСКО», наданих Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй», якою передбачено передачу коштів в розмірі 13 млн грн для реалізації цього пілотного проєкту, що підкреслює відповідність запропонованого механізму усім міжнародним стандартам.

Також важливим інструментом стало запровадження механізму «добровільних угод», які пропонують імплементацію енергоефективності та її принципів на добровільних засадах на різних рівнях організації держави – від місцевої влади, до промисловості, до приватних суб'єктів господарювання та громадян. Цей механізм, який успішно використовується країнами-членами ЄС (а також за його межами), понад 40 років, намагалися запровадити в Україні з 2014 року, однак повноцінно запуснути в роботу вдалося лише зараз. Це – інструмент, за

допомогою якого держава та бізнес спільно досягають цілей з енергоефективності та декарбонізації. На відміну від жорстких регуляторних норм, такі угоди базуються на взаємовигідній співпраці, де підприємства беруть на себе зобов'язання щодо зниження енергоспоживання в обмін на певну державну підтримку. Водночас Держенергоефективності, як єдиний орган влади, що реалізує політику у сфері енергоефективності, активно працює над посиленням співпраці з місцевою владою. Так у листопаді 2023 року спільно з місцевою владою Дніпропетровщини було відкрито перший в Україні регіональний офіс декарбонізації та енергоефективності. Наразі уже працює 7 таких установ в різних куточках країни (Харків, Дніпро, Кропивницький, Вінниця, Миколаїв, Рівне, Житомир).

Регіональні офіси відіграють ключову роль у створенні та впровадженні політики енергоефективності на місцевому рівні. Їх головним завданням є забезпечення прямої взаємодії з територіальними громадами, органами місцевого самоврядування, підприємствами та іншими зацікавленими сторонами. Ця діяльність спрямована на допомогу громадам у підвищенні енергоефективності, оптимізації використання енергоресурсів, скороченні викидів парникових газів і застосуванні сучасних енергозберігаючих технологій у процесі відбудови.

У цьому контексті регіональні офіси створюють ефективну платформу для співпраці між Держенергоефективністю і місцевою владою, гармонізуючи національні стратегічні цілі з потребами та можливостями окремих регіонів. Ключові напрями співпраці охоплюють управління енергоспоживанням, що включає запровадження енергоменеджменту в органах самоврядування та бюджетних установах, розроблення та оновлення місцевих енергетичних планів і стратегій сталого розвитку, проведення сертифікацій будівель, енергоаудитів та надання рекомендацій з підвищення енергоефективності.

Одним із пріоритетів є формування точної бази даних щодо рівня енергоспоживання в громаді, що дозволяє визначати найбільш ефективні напрями модернізації інфраструктури.

Окремо підкреслюється важливість залучення фінансування для реалізації

проектів у сфері енергоефективності. У цьому аспекті регіональні офіси надають консультації громадам стосовно використання Національної платформи декарбонізації, енергосервісних контрактів (ЕСКО), муніципальних зелених фінансів, державних програм підтримки, а також пропозицій міжнародних донорів і фінансових організацій. Вони виконують функцію посередників між громадами та інвесторами, допомагаючи у підготовці документації, аналізі економічної ефективності проектів та супроводі їх реалізації.

Важливим аспектом діяльності регіональних офісів також є освітня й інформаційна робота у сфері енергоефективності. Це включає організацію семінарів, тренінгів та інформаційних кампаній для представників місцевої влади, комунальних установ, бізнесу і населення. Мета таких заходів – формування культури енергозбереження, поширення знань про сучасні технології та популяризація раціонального використання енергоресурсів.

Важливим напрямом діяльності Агентства є інформаційно-комунікаційна робота, спрямована на формування культури енергоефективності в суспільстві, підвищення поінформованості громадян, бізнесу та органів місцевого самоврядування про можливості енергозбереження та використання відновлюваних джерел енергії. Для цього Держенергоефективності використовує офіційний вебсайт, інтерактивні онлайн-платформи, сторінки в соціальних мережах, інформаційні кампанії, пресконференції, тематичні форуми, освітні проекти у співпраці з університетами та міжнародними партнерами.

Загалом діяльність Держенергоефективності характеризується високим ступенем нормативно-правової та програмно-проектної складності, широким колом стейкхолдерів та активним використанням цифрових інструментів для управління інформаційними потоками і комунікаціями. Саме ці особливості зумовлюють актуальність подальшої діагностики системи управління інформаційно-комунікаційною діяльністю Агентства, що здійснюється у наступних підрозділах роботи.

2.2. Аналіз інформаційно-комунікаційного потенціалу організації

Інформаційно-комунікаційний потенціал Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України доцільно розглядати як сукупність організаційних, інформаційно-аналітичних, технологічних, кадрових та репутаційно-комунікаційних ресурсів і можливостей, що забезпечують реалізацію ефективної інформаційно-комунікаційної політики у сфері енергоефективності та «зеленої» трансформації.

З метою системного аналізу виділено п'ять взаємопов'язаних блоків:

- організаційно-управлінська складова;
- інформаційно-аналітична складова;
- технологічна складова (ІКТ-інфраструктура);
- соціально-психологічна та кадрова складова;
- зовнішньоконунікаційна складова (бренд, репутація, взаємодія зі стейкхолдерами).

1. Організаційно-управлінська складова інформаційно-комунікаційного потенціалу Держенергоефективності.

Держенергоефективність має чітко визначений статус центрального органу виконавчої влади з відповідним Положенням, структурою та підпорядкованістю. Це створює інституційне підґрунтя для формування цілісної системи інформаційно-комунікаційного менеджменту.

В організаційній структурі Агентства функціонують спеціалізовані підрозділи, безпосередньо дотичні до інформаційно-комунікаційної діяльності, зокрема: управління міжнародного співробітництва та комунікацій, управління цифрової трансформації, а також інші управління, відповідальні за розвиток енергоефективності, відновлюваної енергетики, регіонального розвитку тощо. Наявність таких підрозділів свідчить про інституціалізацію комунікаційної та цифрової складових як окремого напрямку управлінської діяльності.

Наявність окремого Управління цифрової трансформації та введення посади CDTO (заступника Голови з цифровізації) відповідають сучасним вимогам до

органів влади і свідчать про інституціалізацію комунікацій та цифрових процесів як стратегічного напрямку.

Організаційно-управлінська складова інформаційно-комунікаційного потенціалу є достатньо високою: існує формалізований розподіл функцій, профільні підрозділи та інтеграція цифрової трансформації в управлінську вертикаль. Потенційним резервом є подальше укрупнення/консолідація функцій аналітики та комунікацій, а також розширення кадрового складу, що займається саме комунікаційною політикою.

2. Інформаційно-аналітична складова інформаційно-комунікаційного потенціалу Держенергоефективності.

Офіційний сайт Агентства містить розділи «Про нас», «Діяльність», «Бізнесу», «Енергоефективність», «Відновлювана енергетика», «Регуляторна діяльність» тощо, що відображають основні напрями політики й слугують базою для інформування різних цільових груп [16].

На сайті регулярно публікуються:

- новини про нормативні зміни, міжнародні події, програми підтримки;
- роз'яснювальні матеріали для бізнесу й громад;
- інформація про інвестиційні можливості та інструменти (інвестиційні платформи, карти проєктів, інформація про ринки відновлюваної енергетики).

Водночас, за відкритими джерелами не завжди простежується систематичне представлення аналітичних звітів, оцінки результативності програм у форматі структурованих показників/дашбордів для широкої аудиторії (частина такої аналітики може бути внутрішньою). Тобто інформаційна насиченість є високою, але елементи «data-driven» візуалізації та інтегровані аналітичні панелі могли б бути виражені більш системно.

Отже, інформаційно-аналітичний потенціал можна оцінити як вище середнього. Сильні сторони – масштаб і регулярність інформаційного наповнення, наявність спеціалізованих тематичних блоків. Резерв – посилення публічної аналітики (показники ефективності, інтерактивні дашборди, зрозумілі KPI для стейкхолдерів).

3. Технологічна складова інформаційно-комунікаційного потенціалу Держенергоефективності.

Функціонування інформаційних систем, застосування технологій електронного урядування, підтримка апаратного й програмного забезпечення зосереджені в Управлінні цифрової трансформації. Воно забезпечує:

- роботу інформаційних систем Держенергоефективності з використанням технологій е-урядування;
- методичні та технічні заходи із впровадження цифрових рішень;
- підтримку комп'ютерного та офісного обладнання.

Офіційний сайт розроблено як сучасну веб-платформу, орієнтовану на доступність, прозорість та цифровізацію послуг; окремі матеріали підрядника (розробника) підкреслюють, що сайт позиціонується як інструмент підвищення відкритості та ефективності енергетичних послуг.

Також Агентство активно застосовує зовнішні цифрові платформи:

- сторінки у Facebook та інших соцмережах;
- онлайн-ресурси для промоції офісів декарбонізації, програм підтримки тощо.

Технологічний потенціал інформаційно-комунікаційної діяльності є високим за базовими критеріями (наявність окремого управління, сучасний сайт, інтеграція е-урядування). Зона розвитку – подальший перехід від «цифрових вітрин» до глибшої інтеграції аналітики, е-сервісів, персоналізованих кабінетів та інструментів автоматизованого зворотного зв'язку.

4. Соціально-психологічна (кадрова) складова інформаційно-комунікаційного потенціалу Держенергоефективності.

На сайті Держенергоефективності функціонує розділ «Управління персоналом», представлена інформація щодо гендерної політики, вакансій та роботи з кадрами, що свідчить про увагу до кадрового менеджменту й інституційний підхід до формування команди.

Також Агентство включене до загальноурядової хвилі підготовки CDTO та команд цифрової трансформації, що означає доступ до сучасних освітніх програм

у сфері GovTech і кібербезпеки для працівників, дотичних до цифрових змін і комунікацій.

Разом з тим, відкриті джерела майже не містять даних про внутрішні опитування персоналу, індекси задоволеності чи залученості працівників саме до комунікаційних процесів – такі дані, ймовірно, є внутрішніми. Тому оцінка цієї складової можлива лише опосередковано: через стабільність роботи агентства, участь у проєктах, відсутність публічних сигналів про кризу внутрішніх комунікацій.

Соціально-психологічну (кадрову) складову інформаційно-комунікаційного потенціалу можна оцінити як середню / вище середньої. Є ознаки інституційної підтримки кадрів (гендерна політика, вакансії, навчальні програми), але відсутність відкритих кількісних показників не дозволяє зробити більш точний висновок. Резерв – розроблення і публікація результатів внутрішніх опитувань про якість комунікацій, розвиток культури відкритості та зворотного зв'язку.

5. Зовнішньокomuнікаційна складова інформаційно-комунікаційного потенціалу Держенергоефективності.

Держенергоефективність має впізнаваний інституційний бренд у сфері енергоефективності, відновлюваної енергетики та «зеленої» трансформації, що підтверджується активною участю в національних і міжнародних заходах, публічними комунікаціями щодо реформ і програм.

Агентство веде активні сторінки у Facebook з десятками тисяч підписників, де регулярно висвітлює новини, програми підтримки, приклади проєктів, співпрацю з партнерами; комунікує запуск офісів декарбонізації, взаємодіє з бізнесом, громадами, міжнародними партнерами, виступає на форумах, конференціях, тижнях енергоефективності; має репутацію профільного центру компетенцій у питаннях енергоефективності на рівні державної політики.

Разом з тим, з позицій сучасного інформаційно-комунікаційного менеджменту можна відзначити, що:

– зовнішні комунікації здебільшого будуються у форматі «інформаційного мовлення» (новини, анонси, пресрелізи), тоді як інтерактивні формати (онлайн-

опитування, консультації, Q&A для громадян і бізнесу) могли б бути розвинені ще більше;

– потенціал бренду як «єдиного вікна» для всіх питань енергоефективності та декарбонізації для домогосподарств, бізнесу й органів місцевого самоврядування потребує подальшої комунікаційної підтримки (простими мовою, через кейси, «історії успіху» тощо).

Зовнішньокommунікаційний потенціал є високим, Агентство активно присутнє в публічному просторі, має сформований бренд і широке коло стейкхолдерів. Резерви – нарощення інтерактивності та сегментації комунікацій (різні формати для бізнесу, громад, домогосподарств; більш системні механізми зворотного зв'язку).

Узагальнена оцінка інформаційно-комунікаційного потенціалу Держенергоефективності за основними складовими наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика складових інформаційно-комунікаційного потенціалу Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України

<i>Складова потенціалу</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>	<i>Резерви розвитку</i>
Організаційно-управлінська	<ul style="list-style-type: none"> – Чітко визначений статус центрального органу виконавчої влади, наявність Положення про Агентство; – Функціонування спеціалізованих підрозділів (управління міжнародного співробітництва та комунікації, управління цифрової трансформації тощо); – Наявність посади CDTO (заступника Голови з цифрової трансформації); – Формалізований розподіл повноважень у сфері інформаційно-комунікаційної діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежені людські ресурси, безпосередньо залучені до комунікаційної та аналітичної діяльності; – Імовірна фрагментарність координації між окремими підрозділами, що генерують інформаційний контент; – Відсутність окремо задекларованої довгострокової комунікаційної стратегії у відкритому доступі. 	<ul style="list-style-type: none"> – Подальша інституціоналізація комунікаційної політики (затвердження комплексної стратегії комунікацій); – Посилення координації між профільними департаментами в частині планування інформаційних кампаній; – Оптимізація структури та розширення комунікаційних і аналітичних команд.

Продовження таблиці 2.2

Складова потенціалу	Сильні сторони	Слабкі сторони	Резерви розвитку
Інформаційно-аналітична	<ul style="list-style-type: none"> – Розгалужена система інформаційних розділів на офіційному вебсайті (політики, програми, інструменти підтримки, роз'яснення); – Регулярне оновлення новин та інформаційних матеріалів для бізнесу, громад та інших стейкхолдерів; – Наявність спеціалізованих інформаційних матеріалів щодо інвестиційних можливостей, відновлюваної енергетики, механізмів підтримки. 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежена представленість інтегрованих аналітичних продуктів (дашбордів, систематизованих показників ефективності програм) у відкритому доступі; – Недостатня візуалізація результатів реалізації політик та програм для широкої аудиторії; – Фрагментарність використання інструментів оцінювання сприйняття інформації стейкхолдерами. 	<ul style="list-style-type: none"> – Розроблення та публікація інтерактивних аналітичних панелей (КРІ енергоефективності, карти проєктів, індикатори результативності програм); – Стандартизація аналітичних звітів та їхня адаптація для різних груп стейкхолдерів; – Системне використання опитувань, фокус-груп та зворотного зв'язку для коригування інформаційної політики.
Технологічна	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність управління цифрової трансформації, відповідального за розвиток інформаційних систем та е-урядування; – Функціонування сучасного офіційного вебсайту як цифрової платформи для інформування та частково – для сервісів; – Використання зовнішніх цифрових платформ (соціальні мережі, онлайн-платформи проєктів); – Інтеграція у загальнодержавні процеси цифровізації публічного сектору. 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежена публічна інформація щодо рівня інтегрованості внутрішніх систем (документообіг, CRM, аналітика); – Відсутність повноцінної екосистеми персоналізованих електронних сервісів для всіх груп користувачів у межах одного «вікна»; – Потреба у постійному оновленні та уніфікації ІКТ на фоні швидкої зміни технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> – Подальший розвиток е-сервісів та особистих кабінетів для різних категорій користувачів (органи влади, бізнес, громади, домогосподарства); – Інтеграція інформаційних систем (аналітика, реєстри, документообіг) в єдине інформаційне середовище; – Посилення кібербезпеки та впровадження систем моніторингу безперервності й доступності сервісів.
Соціально-психологічна	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність політик та інструментів управління персоналом, у т.ч. гендерної політики, інформації про вакансії; – Залучення працівників до програм цифрової 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність відкритих даних щодо системних внутрішніх опитувань, індексів задоволеності й залученості персоналу до комунікаційних 	<ul style="list-style-type: none"> – Запровадження регулярних внутрішніх опитувань щодо якості комунікацій, рівня інформованості та довіри до керівництва; – Розвиток програм

Продовження таблиці 2.2

Складова потенціалу	Сильні сторони	Слабкі сторони	Резерви розвитку
	<p>трансформації, навчальних заходів у співпраці з урядовими та міжнародними партнерами;</p> <p>– Стабільне функціонування Агентства без публічних сигналів про кризи внутрішніх комунікацій.</p>	<p>процесів;</p> <p>– Обмежена видимість внутрішніх практик обміну знаннями та управління організаційною культурою;</p> <p>– Потенційна різномірність рівня комунікативних компетентностей працівників різних підрозділів.</p>	<p>підвищення кваліфікації у сфері комунікацій, цифрових навичок, роботи з даними;</p> <p>– Розвиток практик внутрішніх комунікацій (внутрішній портал, дайджести, обмін кращими практиками).</p>
Зовнішньо-комунікаційна	<p>– Впізнаваний бренд профільного центрального органу у сфері енергоефективності та «зеленої» трансформації;</p> <p>– Активна присутність у публічному просторі (участь у форумах, конференціях, національних та міжнародних заходах);</p> <p>– Регулярна робота із засобами масової інформації, активне ведення сторінок у соціальних мережах;</p> <p>– Широке коло стейкхолдерів (органи влади, бізнес, громади, міжнародні організації, громадськість).</p>	<p>– Домінування односторонніх інформаційних форматів (новини, пресрелізи) над інтерактивними формами комунікацій з аудиторіями;</p> <p>– Обмежена сегментація контенту для різних груп стейкхолдерів (особливо домогосподарств та малих громад);</p> <p>– Недостатнє використання інструментів системного вимірювання ефективності зовнішніх комунікацій (метрики залученості, впізнаваності, зміни поведінки тощо).</p>	<p>– Розвиток інтерактивних форматів: онлайн-консультації, Q&A-сесії, опитування, вебіари для окремих груп стейкхолдерів;</p> <p>– Сегментація комунікаційних стратегій для бізнесу, органів місцевого самоврядування, домогосподарств, експертної спільноти;</p> <p>– Запровадження системи показників ефективності зовнішніх комунікацій та регулярної аналітики результатів інформаційних кампаній.</p>

Джерело: складено автором за даними [16]

У табл. 2.3 представлено результати SWOT-аналізу інформаційно-комунікаційного потенціалу Держенергоефективності за чотирима класичними вимірами: сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості зовнішнього середовища (O) та загрози (T).

SWOT-аналіз інформаційно-комунікаційного потенціалу

Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України

S – Strengths (сильні сторони)	W – Weaknesses (слабкі сторони)
<p>1. Чітко визначений статус центрального органу виконавчої влади, наявність затвердженого Положення та формалізованої структури управління.</p> <p>2. Наявність спеціалізованих підрозділів, відповідальних за комунікації та цифрову трансформацію (управління міжнародного співробітництва та комунікацій, управління цифрової трансформації тощо).</p> <p>3. Введення посади CDTO (керівника цифрової трансформації), що підсилює стратегічну роль цифрових комунікацій.</p> <p>4. Сучасний офіційний вебсайт та активна присутність у цифрових каналах (соцмережі, онлайн-платформи).</p> <p>5. Впізнаваний інституційний бренд у сфері енергоефективності та відновлюваної енергетики, участь у національних і міжнародних ініціативах.</p> <p>6. Наявність значного обсягу інформаційних матеріалів, роз'яснень, презентацій та інфоматеріалів для різних груп стейкхолдерів.</p>	<p>1. Обмежена чисельність персоналу, безпосередньо залученого до комунікаційної та аналітичної діяльності.</p> <p>2. Потенційна фрагментарність координації між підрозділами в питаннях планування й реалізації комунікаційної політики.</p> <p>3. Недостатня публічна представленість інтегрованих аналітичних продуктів (дашборди, KPI реалізації програм, візуалізація результатів політики).</p> <p>4. Відсутність у відкритому доступі системних даних про внутрішні опитування персоналу, рівень задоволеності та залученості працівників до комунікаційних процесів.</p> <p>5. Домінування односторонніх інформаційних форматів (новини, пресрелізи) над інтерактивними формами взаємодії (онлайн-консультації, Q&A, регулярні опитування стейкхолдерів).</p>
O – Opportunities (можливості)	T – Threats (загрози)
<p>1. Подальший розвиток державної політики декарбонізації та енергоефективності, що підвищує суспільний запит на якісні комунікації у цій сфері.</p> <p>2. Розширення співпраці з міжнародними організаціями та партнерами, залучення технічної допомоги для зміцнення аналітичного та цифрового потенціалу.</p> <p>3. Використання інструментів е-урядування, відкритих даних, GovTech-рішень для побудови прозорих, персоналізованих сервісів і комунікацій із громадянами та бізнесом.</p> <p>4. Розвиток регіональної мережі офісів декарбонізації та енергоефективності як каналів горизонтальних і вертикальних комунікацій з громадами.</p> <p>5. Формування довгострокової комунікаційної стратегії, інтегрованої з цілями енергетичної та кліматичної політики.</p>	<p>1. Висока динаміка змін у нормативно-правовому полі та сфері енергетики, що потребує постійного оновлення комунікацій і може викликати інформаційні розриви.</p> <p>2. Зростання вимог до прозорості та підзвітності органів влади з боку суспільства і міжнародних партнерів, що посилює ризики репутаційних втрат у разі комунікаційних помилок.</p> <p>3. Кіберзагрози та ризики порушення інформаційної безпеки, що можуть вплинути на доступність та довіру до цифрових ресурсів Агентства.</p> <p>4. Конкуренція за увагу цільових аудиторій у перенасиченому інформаційному просторі, що ускладнює донесення ключових меседжів.</p> <p>5. Можливі кадрові обмеження та «вигорання» ключових співробітників, відповідальних за реалізацію інформаційно-комунікаційної політики.</p>

Джерело: складено автором за даними [16; 40]

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що Держенергоефективність має суттєві сильні сторони у сфері інформаційно-комунікаційного менеджменту: чітко визначений статус центрального органу виконавчої влади, наявність спеціалізованих підрозділів і посади CDTO, розвинену ІКТ-інфраструктуру, сучасний офіційний вебсайт, активну присутність у цифровому просторі та сформований бренд профільного органу у сфері енергоефективності. Сукупність цих чинників забезпечує високий базовий рівень інформаційно-комунікаційного потенціалу Агентства.

Водночас ідентифіковано низку слабких сторін, пов'язаних насамперед з обмеженістю кадрових ресурсів, фрагментарністю координації між підрозділами, недостатньою публічною представленістю інтегрованих аналітичних продуктів і переважанням односторонніх інформаційних форматів над інтерактивними. У поєднанні з зовнішніми загрозами (кіберризиками, посилення вимог до прозорості та підзвітності, конкуренція за увагу аудиторій) це зумовлює потребу в цілеспрямованому посиленні системи інформаційно-комунікаційного менеджменту.

Визначені можливості – розвиток політики декарбонізації та енергоефективності, розширення міжнародного співробітництва, використання інструментів е-урядування, формування регіональної мережі офісів декарбонізації – створюють сприятливі умови для нарощування інформаційно-комунікаційного потенціалу.

Використання цих можливостей у поєднанні з подоланням виявлених слабких сторін має стати одним із ключових напрямів проєкту вдосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту Держенергоефективності, що розроблятиметься у третьому розділі роботи.

2.3. Оцінювання результативності використання інформаційно-комунікаційного потенціалу організації

Оцінювання результативності використання інформаційно-комунікаційного потенціалу Держенергоефективності передбачає аналіз того, наскільки наявні організаційні, інформаційно-аналітичні, технологічні, соціально-психологічні та зовнішньоконунікаційні ресурси реально трансформуються у досягнення цілей управління, підвищення ефективності комунікацій та зміцнення довіри стейкхолдерів.

Фахівці з комунікацій виділяють чотири основні цілі комунікації [25]:

- роз'яснення місії та цілей організації;
- формування організаційної ідентичності та культури;
- задоволення інформаційних потреб співробітників;
- розвиток чутливості співробітників до цілей організації.

Інформаційно-комунікаційний потенціал державної установи визначається як сукупність інформаційних ресурсів, технологічних засобів, комунікаційних каналів, професійних компетенцій персоналу та організаційно-управлінських механізмів, що забезпечують ефективний обмін інформацією між суб'єктами державного управління і суспільством.

У сучасних умовах цифрової трансформації державного сектору інформаційно-комунікаційний потенціал виступає стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на рівень прозорості, підзвітності та довіри громадян до органів влади.

Теоретичні підходи до оцінювання інформаційно-комунікаційного потенціалу спираються на три взаємопов'язані складові:

- ресурсну, що охоплює інформаційно-технологічні, кадрові та організаційні ресурси;
- комунікаційну, яка характеризує якість зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків;
- результативну, що відображає рівень досягнення стратегічних цілей

установи за допомогою інформаційно-комунікаційних інструментів.

Ефективність комунікаційного впливу – здатність установи до оперативного, достовірного та зрозумілого інформування цільових груп. Для державних органів додатково важливо враховувати суспільну цінність інформації та ступінь відкритості управлінських процесів.

Оцінювання результативності інформаційно-комунікаційного потенціалу може здійснюватися на основі системного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Серед основних методологічних інструментів можна виокремити:

- метод експертних оцінок – залучення фахівців у сфері комунікацій, енергетики, ІТ для оцінювання рівня зрілості ІКП за визначеними критеріями;
- моніторинг ефективності комунікацій – регулярне відстеження показників відвідуваності вебресурсів, активності в соціальних мережах, медійного охоплення;
- бенчмаркінг – порівняння інформаційно-комунікаційних практик Держенергоефективності з іншими державними установами енергетичного сектору.

На основі цих методів доцільно сформувавши інтегральний показник ефективності інформаційно-комунікаційного потенціалу, який включає три блоки критеріїв (табл. 2.4).

У табл. 2.4 узагальнено підхід до інтегрального оцінювання результативності використання інформаційно-комунікаційного потенціалу Держенергоефективності за всіма ключовими складовими. Кожна складова описана через групу показників результативності та має власну вагу, причому сума ваг дорівнює 1, що дає змогу надалі розрахувати інтегральний індекс.

Найбільшої ваги надано інформаційно-аналітичній складовій (0,25), що логічно відображає її роль як «ядра» інформаційно-комунікаційного потенціалу: саме повнота, достовірність та оперативність інформації, а також наявність аналітичних звітів і візуалізацій визначають можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень і якість інформування стейкхолдів. Три складові – зовнішньокомунікаційна, організаційно-управлінська та технологічна – мають

однакові ваги (по 0,20), що відображає їхню рівнозначну роль у забезпеченні практичної реалізації інформаційної та аналітичної роботи. Зовнішньокommунікаційна складова відповідає за інтерпретацію та донесення інформації до цільових аудиторій, організаційно-управлінська – за координацію дій підрозділів і стратегічне планування комунікацій, а технологічна – за технічну можливість швидкого й зручного доступу до інформаційних ресурсів.

Таблиця 2.4

Показники результативності використання інформаційно-комунікаційного потенціалу Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України

<i>Складова</i>	<i>Часткові індекси</i>	<i>Показники результативності</i>	<i>Значення індексів</i>	<i>Вага</i>
Організаційно-управлінська	I _{OU} – індекс організаційно-управлінської складової	Чіткість розподілу повноважень у сфері комунікацій, узгодженість дій підрозділів, наявність і реалізація комунікаційної стратегії	0,80	0,20
Інформаційно-аналітична	I _{IA} – індекс інформаційно-аналітичної складової	Повнота, достовірність, актуальність та оперативність інформації; наявність аналітичних звітів і візуалізацій результатів політики	0,80	0,25
Технологічна	I _T – індекс технологічної (ІКТ) складової	Доступність та безперервність роботи інформаційних систем і вебресурсів, розвиненість електронних сервісів, рівень інформаційної безпеки	0,85	0,20
Соціально-психологічна	I _{SK} – індекс соціально-психологічної та кадрової складової	Компетентність персоналу у сфері комунікацій та цифрових технологій, залученість і задоволеність працівників внутрішніми комунікаціями, готовність до змін	0,70	0,15
Зовнішньокommунікаційна	I _{ZK} – індекс зовнішньокommунікаційної складової	Інтерактивність комунікацій, охоплення цільових аудиторій, наявність і якість зворотного зв'язку, сприйняття бренду Агентства	0,85	0,20

Джерело: складено автором за даними [16]

Соціально-психологічна складова має дещо нижчу вагу (0,15), що пояснюється її опосередкованим, але все ж важливим впливом на результативність

комунікацій: компетентність персоналу, залученість працівників, якість внутрішнього комунікаційного клімату визначають здатність організації підтримувати сталі інформаційні потоки та ефективно реалізовувати комунікаційні стратегії. Попри меншу вагу, включення цієї складової в матрицю підкреслює, що «людський фактор» розглядається як невід’ємний елемент інформаційно-комунікаційного потенціалу.

Для кожної складової спочатку оцінюємо окремі показники за шкалою від 0 до 1 на основі: статистичних даних (uptime сайтів, кількість публікацій, охоплення, тощо) та результатів опитувань стейкхолдів та експертних оцінок.

Частковий індекс для j -тої складової – це середнє значення нормованих показників:

$$I_j = \frac{1}{m_j} \sum_{i=1}^{m_j} z_{ij}, \quad (2.1)$$

де z_{ij} – нормоване значення i -го показника j -тої складової;

m_j – кількість показників у складовій.

Інтегральний індекс результативності використання інформаційно-комунікаційного потенціалу визначається як зважене середнє значення, що дозволяє комплексно оцінити рівень використання потенціалу:

$$I_{\text{ІКП}} = w_{\text{ІА}} I_{\text{ІА}} + w_{\text{ІЗК}} I_{\text{ІЗК}} + w_{\text{ІОУ}} I_{\text{ІОУ}} + w_{\text{ІТ}} I_{\text{ІТ}} + w_{\text{ІСК}} I_{\text{ІСК}}, \quad (2.2)$$

$$\text{ІКП} = 0,25 \cdot 0,80 + 0,20 \cdot 0,85 + 0,20 \cdot 0,80 + 0,20 \cdot 0,85 + 0,15 \cdot 0,70 = 0,805$$

Інтегральний індекс результативності використання інформаційно-комунікаційного потенціалу Держенергоефективності становить 0,805 (80,5 бала зі 100), що свідчить про загалом високий рівень реалізації наявного потенціалу за наявності резервів удосконалення окремих складових, насамперед аналітичної та соціально-психологічної.

Висновки до розділу 2

Результати діагностики системи управління інформаційно-комунікаційною діяльністю Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Держенергоефективність функціонує як центральний орган виконавчої

влади, що реалізує державну політику у сфері енергоефективності, відновлюваної енергетики та декарбонізації. Сформована організаційна структура, наявність мережі регіональних офісів, створення Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації забезпечують широке коло завдань Агентства та високий рівень його інституційного впливу на енергетичну політику держави.

2. Держенергоефективність володіє високим рівнем сформованості інформаційно-комунікаційного потенціалу, що забезпечує спроможність ефективно реалізовувати державну політику у сфері енергоефективності та декарбонізації. Сильними сторонами є розвинена організаційно-управлінська та технологічна складові, наявність спеціалізованих підрозділів і CDTO, сучасний вебсайт та активне використання цифрових платформ. Високою є також зовнішньоконунікаційна складова: впізнаваний бренд Агентства, широка присутність у медіа та взаємодія зі стейкголдами.

3. Розрахований інтегральний індекс результативності використання інформаційно-комунікаційного потенціалу Держенергоефективності становить 0,805 (80,5 бала зі 100), що свідчить про загалом високий рівень реалізації наявного потенціалу. Найбільш розвиненими є технологічна та зовнішньоконунікаційна складові, тоді як основні резерви зосереджені в поглибленні аналітичної компоненти публічних комунікацій, посиленні соціально-психологічної (кадрової) підтримки комунікацій та удосконаленні внутрішньої координації інформаційних потоків.

4. Виявлені сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища формують основу для розроблення проєкту вдосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту Держенергоефективності. У третьому розділі роботи доцільно зосередити увагу на формуванні комплексної комунікаційної стратегії, розбудові інтегрованої аналітичної та цифрової інфраструктури, розвитку персоналізованих е-сервісів, системи моніторингу показників ефективності комунікацій та механізмів зворотного зв'язку зі стейкхолдерами.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОГО АГЕНТСТВА З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ

3.1. Концепція проєкту

У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління ефективне функціонування Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України неможливе без створення інтегрованої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту (далі – СІКМ). Така система має забезпечувати комплексне управління інформаційними потоками, підвищення узгодженості дій структурних підрозділів, посилення відкритості діяльності Агентства для громадськості, бізнесу та міжнародних партнерів.

Проєкт СІКМ спирається на результати діагностики інформаційно-комунікаційного потенціалу, проведеної у розділі 2, та спрямований на подолання виявлених організаційних, технологічних і аналітичних розривів між наявними ресурсами та фактичними результатами комунікаційної діяльності.

СІКМ має стати ключовим інструментом реалізації комунікаційної стратегії Агентства, заснованої на принципах відкритості, достовірності, доступності та інтерактивності.

Концептуально система охоплює чотири ключові підсистеми:

1. Інформаційно-аналітичну, призначену для збирання, зберігання, оброблення та аналізу даних щодо показників енергоефективності, споживання енергоресурсів, реалізації державних програм і досягнення цільових індикаторів. Вона інтегрується з національними та регіональними базами даних, що дозволяє отримувати актуальну інформацію для прийняття управлінських рішень.

2. Комунікаційну, яка забезпечує зовнішню взаємодію з основними аудиторіями – громадськістю, бізнесом, медіа та міжнародними партнерами. Ця підсистема охоплює офіційний вебпортал, сторінки агентства в соціальних

мережах, електронні розсилки, інтерактивні консультації та онлайн-кампанії з енергоефективності.

3. Організаційно-управлінську, що регламентує внутрішній документообіг, координацію між підрозділами, процедури кризової комунікації, внутрішній контроль і моніторинг виконання завдань.

4. Цифрову платформу моніторингу та звітності, інтегровану з відкритими державними реєстрами, інформаційними системами Міністерства енергетики та міжнародними базами даних. Платформа забезпечує публічну візуалізацію показників, формування статистичних звітів та автоматизоване оприлюднення результатів діяльності агентства.

Функціонально система передбачає створення єдиного комунікаційного хабу, який забезпечуватиме:

- централізоване управління інформацією;
- інтеграцію даних між структурними підрозділами Агентства;
- автоматизоване формування звітів та аналітики;
- онлайн-візуалізацію показників енергоефективності;
- двосторонню взаємодію з громадськістю та партнерами.

Проектна концепція ґрунтується на сучасних принципах управління знаннями та цифровізації. Основними цінностями є прозорість, оперативність та інтерактивність. Передбачається, що реалізація СІКМ дозволить забезпечити єдині стандарти комунікації, підвищити якість публічної звітності та сформувати ефективну систему інформаційної підтримки державної політики у сфері енергозбереження.

Концепція проекту передбачає розроблення цілісної моделі, яка об'єднує технологічні, організаційні та комунікаційні складові діяльності Держенергоефективності.

Головними завданнями СІКМ є:

- забезпечення системного збору, обробки, зберігання та поширення даних про стан енергоефективності;
- підтримка процесів прийняття управлінських рішень на основі

аналітичної інформації;

- створення ефективних механізмів зовнішніх і внутрішніх комунікацій;
- підвищення прозорості діяльності Агентства та довіри з боку громадськості;
- формування єдиного інформаційного простору для взаємодії з урядовими структурами, місцевими органами влади, бізнесом, медіа та міжнародними організаціями.

Функціонально СІКМ реалізується через створення єдиного комунікаційного хабу, який об'єднує внутрішні та зовнішні канали обміну інформацією. Такий хаб виконуватиме роль центру управління знаннями, де відбуватиметься:

- централізоване управління інформаційними потоками;
- інтеграція даних між структурними підрозділами;
- автоматизоване формування звітів та аналітичних матеріалів;
- онлайн-візуалізація динаміки енергетичних показників;
- організація двосторонньої взаємодії з громадськістю через цифрові сервіси (електронні звернення, публічні обговорення, зворотний зв'язок).

Ключовими цінностями майбутньої системи є прозорість, оперативність, інтерактивність, достовірність і довіра. Вона покликана не лише спростити процеси обміну інформацією, але й сформувати нову культуру комунікації в державному секторі – орієнтовану на громадянина, аналітичну за змістом і технологічно гнучку за формою.

Реалізація концепції створення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту дозволить забезпечити уніфікацію каналів комунікації, підвищити якість публічної звітності, посилити координацію між структурними підрозділами агентства та забезпечити прозорість реалізації державної політики у сфері енергозбереження й відновлюваної енергетики. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню довіри до державних інституцій, покращенню іміджу України як надійного партнера у сфері сталого розвитку та енергетичної безпеки.

Назва проєкту: «Система інформаційно-комунікаційного менеджменту Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України».

Тип проєкту: інноваційний інформаційно-комунікаційний проєкт державного рівня.

Мета проєкту: створення інтегрованої цифрової системи для Держенергоефективності, яка забезпечить ефективне управління інформаційними потоками, підвищить якість внутрішніх і зовнішніх комунікацій, посилить підтримку процесів прийняття управлінських рішень та сприятиме підвищенню прозорості реалізації державної політики у сфері енергоефективності, декарбонізації та розвитку відновлюваних джерел енергії..

Об'єкт управління: інформаційно-комунікаційні процеси Держенергоефективності, включаючи збір, обробку, зберігання, обмін та публічне представлення інформації та даних.

Цільова аудиторія проєкту охоплює:

- співробітників апарату Держенергоефективності та підпорядкованих установ;
- центральні органи виконавчої влади;
- органи місцевого самоврядування;
- регіональні підрозділи (Офіси декарбонізації України), профільні структурні підрозділи обласних державних адміністрацій, обласних і міських рад;
- бізнес-структури, інвесторів, енергосервісні компанії;
- засоби масової інформації, наукові установи, експертну спільноту;
- міжнародних партнерів та донорські організації.

Місія проєкту: створення відкритої та сучасної цифрової платформи, орієнтованої на прозору комунікацію і ефективне управління інформацією, яка забезпечить відкритість діяльності Держенергоефективності та підпорядкованих державних підприємств, зокрема Фонду декарбонізації України. Це сприятиме підвищенню довіри до державної політики у сфері енергоефективності, декарбонізації та розвитку відновлюваних джерел енергії.

До стратегічних цілей проєкту належать:

- забезпечення єдиного інформаційного простору для координації роботи Держенергоефективності та його партнерів;

- впровадження електронних сервісів комунікації з громадськістю, бізнесом та міжнародними партнерами;
- автоматизація збору, аналізу та візуалізації даних про діяльність Агентства та реалізацію державних програм;
- забезпечення публічної звітності й відкритих даних щодо діяльності Держенергоефективності та підпорядкованих державних підприємств;
- підвищення рівня інформаційної безпеки, захисту даних і стійкості цифрової інфраструктури.

У межах досягнення стратегічних цілей проєкт вирішує такі завдання:

- системний збір, оброблення, зберігання та поширення даних про стан енергоефективності, реалізацію програм і досягнення цільових індикаторів;
- підтримка процесів прийняття управлінських рішень на основі аналітичної інформації та інтерактивних дашбордів;
- створення ефективних механізмів зовнішніх і внутрішніх комунікацій, включаючи кризові комунікації;
- забезпечення прозорості діяльності Агентства та зростання рівня довіри з боку цільових аудиторій;
- формування єдиного інформаційного простору для взаємодії з урядовими структурами, місцевими органами влади, бізнесом, медіа, науковими та міжнародними організаціями.

Концепція проєкту ґрунтується на сучасних принципах управління знаннями та цифрового урядування:

- прозорість і підзвітність – відкритість усіх процесів, що реалізує у Держенергоефективності, а також доступність даних для цільової аудиторії проєкту;
- інтерактивність – оперативна двостороння взаємодія з аудиторією;
- орієнтація на користувача – простий, зручний та безбар’єрний доступ до інформації;
- інтегрованість – сумісність із національними та міжнародними

інформаційними системами;

- безперервне вдосконалення – оновлення інструментів на основі аналітики, зворотного зв'язку та технологічного розвитку;

- безпека та надійність – відповідність стандартам кібербезпеки, захист персональних та службових даних.

Архітектура та структура: система інформаційно-комунікаційного менеджменту у Держенергоефективності передбачає побудову модульної архітектури, що складається з чотирьох основних блоків:

1) *Інформаційно-аналітичний блок* включає централізовану базу даних показників по напрямках діяльності Держенергоефективності, аналітичні панелі (дашборди), інформаційну сторінку щодо новин Агентства, а також інструменти автоматичного формування інфографік та калькулятори для розрахунку ефективності проєктів.

2) *Комунікаційний блок* охоплює єдиний вебпортал Держенергоефективності з персоналізованим інтерфейсом, інтегровані акаунти в соціальних мережах, платформу публічних консультацій і онлайн-звернень та цифровий медіацентр для створення й поширення контенту.

3) *Організаційно-управлінський блок* містить засоби електронного документообігу, внутрішній портал для співробітників, систему контролю виконання доручень і планів, а також інструменти внутрішньої комунікації, календарі та сповіщення щодо проведення заходів (тренінгами, семінарами та воркшопами) на теми у сфері діяльності Держенергоефективності.

4) *Платформа моніторингу та звітності* забезпечує інтеграцію з відкритими державними реєстрами, надає публічну панель моніторингу державних програм енергоефективності, автоматизоване оновлення статистичних показників та онлайн-доступ до інтерактивних карт і баз даних.

Очікувані результати від реалізації проєкту:

- створення єдиного комунікаційного середовища Держенергоефективності;

- підвищення швидкості обробки інформації на 40–60%;

- зниження витрат на документообіг та публічну звітність;
- покращення іміджу агентства як сучасного, технологічно спроможного державного органу;
- розширення залученості громадськості у процесі енергоефективності;
- підвищення довіри до державних програм через відкриті дані та інтерактивні сервіси.

Інноваційність проєкту: СІКМ є інноваційним для українського державного сектору, оскільки поєднує:

- технології Big Data для моніторингу енергоспоживання;
- аналітичні інструменти з візуалізацією показників у реальному часі;
- цифрову комунікацію через інтерактивні канали (чат-боти, онлайн-платформи);
- принципи Smart Governance і Open Data, що відповідають європейським стандартам.

Для оцінювання результативності впровадження системи інформаційно-комунікаційного менеджменту доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), що дає змогу кількісно порівняти поточний стан комунікаційної діяльності Агентства з очікуваними результатами проєкту.

У табл. 3.1 подано узагальнені цільові орієнтири щодо скорочення часу обробки запитів, розширення публічної звітності, зростання активності користувачів вебпорталу, рівня інтеграції з державними базами даних та задоволеності стейкхолдерів.

Заплановане скорочення часу обробки запитів з 5 до 1 дня та трикратне збільшення кількості публічних звітів у відкритому доступі свідчать про орієнтацію проєкту на підвищення оперативності, прозорості та підзвітності діяльності Держенергоефективності.

Очікуване збільшення рівня користування вебпорталом (із 3 до 25 тис. відвідувань на місяць) і зростання кількості інтегрованих державних баз із 2 до 7 вказують на намір перетворити цифрову систему Агентства на ключовий інформаційний хаб у сфері енергоефективності, що забезпечує зручний доступ до

даних для широкого кола користувачів.

Таблиця 3.1

**Ключові показники ефективності (КРІ) проєкту зі створення
інтегрованої цифрової системи для Державного агентства з
енергоефективності та енергозбереження України**

<i>Показники</i>	<i>Поточний стан</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Час обробки запиту на інформацію, днів	5	1
Кількість публічних звітів у відкритому доступі на рік	10	30
Рівень користування вебпорталом, тис. раз на місяць	3	25
Кількість інтегрованих державних баз	2	7
Рівень задоволеності користувачів (за опитуваннями), %	35	55

Джерело: розроблено автором

Підвищення рівня задоволеності користувачів з 35 % до 55 % є інтегральним індикатором очікуваного покращення якості сервісів, зручності доступу до інформації та ефективності зворотного зв'язку. Досягнення таких значень КРІ підтвердить успішність реалізації проєкту та доцільність подальшого розвитку інтегрованої цифрової системи Агентства.

Очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації проєкту:

- соціальний ефект: зростання обізнаності населення у сфері енергоефективності, підвищення довіри до державних інституцій, розвиток громадської участі;
- економічний ефект: оптимізація адміністративних витрат, зменшення дублювання функцій, підвищення ефективності реалізації державних програм;
- іміджевий ефект: формування позитивного іміджу агентства як сучасного, інноваційного та відкритого державного органу.

Таким чином, запропонована концепція проєкту поєднує технологічні, організаційні та комунікаційні рішення, спрямовані на повніше використання інформаційно-комунікаційного потенціалу Держенергоефективності.

3.2. Обґрунтування доцільності та ефективності проєкту

Необхідність створення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту (СІКМ) для Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України викликана сукупністю технологічних, організаційних, нормативно-правових та соціально-економічних чинників. Вона набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації державного управління та переходу до моделі сталого розвитку.

Основна специфіка роботи Держенергоефективності передбачає постійний обіг значних обсягів регуляторної, статистичної, економічної та аналітичної інформації. Агентство займається моніторингом енергоспоживання, аналізує рівень енергоефективності в різних сферах економіки, контролює виконання державних програм і проєктів у галузі енергозбереження та декарбонізації, а також готує звітність для національних і міжнародних органів. Ця діяльність здійснюється відповідно до таких законодавчих актів, як Закони України «Про енергозбереження», «Про енергоефективність будівель», «Про альтернативні джерела енергії», а також у рамках Національної економічної стратегії України до 2030 року та Державної стратегії регіонального розвитку [37, 38].

Проте інформаційні потоки до агентства надходять з різноманітних джерел, включаючи центральні органи виконавчої влади, місцеві органи самоврядування, регіональні офіси декарбонізації, підприємства та міжнародних партнерів. Дані постачаються в різних форматах і з різною періодичністю, часто напівручним способом із використанням розрізаних програмних засобів, таких як електронні таблиці, локальні бази даних чи електронна пошта.

Такий підхід створює численні труднощі: від фрагментації інформаційних ресурсів і проблем із перевіркою достовірності чи систематизацією даних до дублювання інформації, затримок у підготовці звітності та надмірного адміністративного навантаження на працівників. Це також збільшує ризик помилок.

У зв'язку із цим виникає об'єктивна потреба у створенні єдиного

інтегрованого цифрового середовища, яке базуватиметься на сучасній СІКМ і забезпечить унормування, стандартизацію та автоматизацію всіх інформаційно-комунікаційних процесів, що мають місце в агентстві. Додатково зростає важливість прозорості та відкритості у діяльності державних органів, що відповідає положенням Законів України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», а також концепції електронного урядування, затвердженої Кабінетом Міністрів України.

Громадяни, бізнес, експертна спільнота, громадські організації та медіа очікують своєчасного доступу до актуальної і достовірної інформації про діяльність Держенергоефективності. Зокрема, мова йде про дані стосовно фінансування програм, показників енергозбереження, результативності впроваджених заходів та виконання стратегічних цілей. У сучасних умовах традиційні методи комунікації (наприклад, паперова звітність чи періодичні публікації) стають недостатніми.

Натомість усе більшу увагу привертають цифрові інтерактивні платформи, які не лише розповсюджують інформацію, але й забезпечують двосторонній зв'язок із громадськістю. Такі платформи сприяють підвищенню залученості суспільства до прийняття рішень і моніторингу їх реалізації.

По-третє, стратегічний курс України на європейську інтеграцію та виконання положень Угоди про асоціацію з Європейським Союзом передбачає гармонізацію національної системи управління з європейськими стандартами в енергетичній, кліматичній та цифровій сферах. Це включає впровадження принципів Європейського зеленого курсу, реалізацію стратегій ЄС щодо декарбонізації економіки, підвищення енергоефективності та розвиток відновлювальних джерел енергії.

Одним із ключових завдань у цьому процесі є забезпечення прозорого, регулярного та стандартизованого звітування про досягнуті результати, що можливе тільки за наявності сучасних інтегрованих інформаційних систем. Таким чином, впровадження системи інформаційно-комунікаційного менеджменту (СІКМ) у роботу Держенергоефективності є не лише внутрішньою потребою

організації, але й важливим міжнародним зобов'язанням у контексті євроінтеграції. З технічної точки зору СІКМ дозволить створити централізовану базу даних ключових показників енергоефективності, яка працюватиме за уніфікованими стандартами збору, обробки та зберігання інформації. Система передбачає впровадження автоматизованих алгоритмів для аналізу великих масивів даних, інтеграцію з державними реєстрами, інформаційними системами інших органів влади та міжнародними базами даних. Це сприятиме оперативності, достовірності, актуальності та повноті інформації.

Одним із важливих функціональних компонентів стане використання інтерактивних аналітичних панелей (дашбордів), які в режимі реального часу відображатимуть ключові індикатори з можливістю порівняння за регіонами, періодами або напрямками діяльності. Такі інструменти допоможуть керівництву агентства ухвалювати управлінські рішення на основі об'єктивних і перевірених даних, що відповідає принципам політики, заснованої на доказах.

Окрема увага приділена забезпеченню інформаційної безпеки. Система відповідатиме вимогам українського законодавства про кібербезпеку та міжнародним стандартам захисту інформації. Передбачається запровадження багаторівневих механізмів авторизації, диференційованого доступу до даних, резервування інформації та моніторингу загроз, що мінімізує ризики несанкціонованого доступу або втрати даних. З організаційної точки зору впровадження СІКМ забезпечить підвищення рівня взаємодії між структурними підрозділами Держенергоефективності та зацікавленими сторонами.

Використання електронного документообігу, цифрових календарів, систем контролю за виконанням завдань і комунікаційних платформ зменшить терміни ухвалення рішень, знизить бюрократизм та оптимізує робочий час. Це сприятиме переходу до проактивного управління та формуванню гнучкої моделі роботи. Для громадян та бізнесу функціонування СІКМ означатиме новий рівень доступності інформації. Всі зацікавлені зможуть легко отримувати дані про державні програми енергоефективності, можливості участі в ініціативах, результати їх реалізації, доступні фінансові інструменти та рекомендації щодо енергозбереження.

Це стимулюватиме інвестиції у «зелену» економіку, сприятиме формуванню енергетично свідомого суспільства й культури раціонального споживання ресурсів. Очікувані результати реалізації проєкту матимуть всебічний вплив: підвищення відкритості Держенергоефективності, покращення довіри громадськості й міжнародних партнерів, формування позитивного іміджу.

Для кількісного обґрунтування доцільності запровадження СІКМ розглянемо орієнтовні витрати та економічні результати від реалізації проєкту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозовані витрати та економічні результати від впровадження системи інформаційно-комунікаційного менеджменту в діяльність Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України

(тис. грн.)

<i>Показники</i>	<i>Значення</i>
Капітальні вкладення в проєкт (одноразові): придбання серверного та мережевого обладнання, ліцензійного ПЗ, розробка та впровадження СІКМ, інтеграція з існуючими системами	1500
Щорічні додаткові витрати на підтримку СІКМ: технічна підтримка, оновлення ПЗ, супровід, навчання персоналу	200
Щорічна економія поточних витрат завдяки впровадженню СІКМ, у т.ч.:	
– скорочення витрат на папір, друк, поштові та кур'єрські послуги	150
– зменшення трудомісткості підготовки звітності та аналітики (економія фонду оплати праці)	450
– зниження дублювання робіт і адміністративних витрат	200
– додатковий ефект від залучення міжнародних проєктів / грантів завдяки підвищенню прозорості та якості звітності (умовно врахований економічний результат)	300
Сумарний щорічний економічний результат (брутто)	1100
Чистий щорічний економічний результат (з урахуванням витрат на підтримку)	900

Джерело: розроблено автором

Прийmemo, що горизонт оцінювання становить 3 роки, а нормативна ставка дисконту – 10 %.

Розрахунок основних показників економічної ефективності.

1. Річний економічний ефект (брутто):

$$E_{\text{річн}} = \sum \Delta B_i = 1100 \text{ тис. грн.} \quad (3.1)$$

2. Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень:

$$E = \frac{E_{\text{річн}}}{K} = \frac{1100}{1500} = 0,73 \quad (3.2)$$

За умови, що нормативний коефіцієнт $E_{\text{норм}}$ для бюджетних та ІТ-проектів приймається на рівні 0,15–0,20, одержане значення $E = 0,73 > E_{\text{норм}}$, тобто проект є економічно доцільним.

3. Строк окупності проекту:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K}{E_{\text{річн}}} = \frac{1500}{1100} = 1,36 \text{ року} \quad (3.3)$$

Отже, капітальні витрати на створення СІКМ окуповуються менш ніж за півтора року, що є прийнятним показником для проектів у сфері цифрової трансформації.

4. Чиста теперішня вартість (NPV) при ставці дисконту $r = 10\%$ і горизонті 3 роки:

$$NPV = \sum_{t=1}^3 \frac{E_{\text{річн}}}{(1+r)^t} - K \quad (3.4)$$

$$NPV = \frac{1100}{1,1} + \frac{1100}{1,1^2} + \frac{1100}{1,1^3} - 1500 = 1235,4 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $NPV > 0$, проект створює додану вартість і є фінансово привабливим.

5. Індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^3 \frac{E_{\text{річн}}}{(1+r)^t}}{K} \quad (3.5)$$

$$PI = \frac{2735,4}{1500} = 1,82$$

Значення $PI > 1$ також підтверджує доцільність інвестування у створення СІКМ.

У табл. 3.3 наведемо показники економічної ефективності проекту впровадження СІКМ.

Отримані розрахунки демонструють, що впровадження СІКМ у діяльність Держенергоефективності є економічно доцільним і ефективним: проект має короткий строк окупності, високий коефіцієнт економічної ефективності, додатну

чисту теперішню вартість та індекс рентабельності, що суттєво перевищує одиницю. Це доповнює організаційно-управлінське та стратегічне обґрунтування і підтверджує раціональність інвестицій у розвиток системи інформаційно-комунікаційного менеджменту Агентства.

Таблиця 3.3

Показники економічної ефективності проєкту впровадження системи інформаційно-комунікаційного менеджменту в діяльність Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України

<i>Показники</i>	<i>Значення</i>
Річний економічний ефект, тис. грн	1100
Коефіцієнт економічної ефективності	0,73
Строк окупності, років	1,36
Чиста теперішня вартість, тис. грн	1235,4
Індекс рентабельності інвестицій	1,82

Джерело: розроблено автором

Таким чином, створення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту в Держенергоефективності є не лише доцільним, а й стратегічно необхідним кроком. Вона виступає комплексним інструментом інституційної модернізації, який поєднує технологічні, організаційні та комунікаційні аспекти діяльності органу влади. Реалізація цього проєкту дозволить істотно підвищити результативність державної політики у сфері енергозбереження, сприятиме досягненню національних стратегічних цілей та наближенню України до європейських стандартів управління в енергетичному секторі.

Висновки до розділу 3

Результати розроблення та обґрунтування проєкту системи інформаційно-комунікаційного менеджменту Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Розроблено цілісний проєкт системи інформаційно-комунікаційного менеджменту (СІКМ), який ґрунтується на результатах діагностики інформаційно-комунікаційного потенціалу та спрямований на подолання виявлених організаційних, технологічних і аналітичних розривів. Запропоновано архітектуру

СІКМ як єдиного комунікаційного хабу, що інтегрує інформаційно-аналітичний, комунікаційний, організаційно-управлінський блоки та платформу моніторингу і звітності відповідно до принципів цифрового урядування, відкритих даних і прозорості.

2. Сформульовано місію, стратегічні цілі та завдання проєкту, а також систему ключових показників ефективності, що забезпечує можливість вимірювання результатів упровадження СІКМ за часовими, кількісними та якісними параметрами. Очікуваними наслідками реалізації проєкту є підвищення якості управлінських рішень на основі аналітики даних, оптимізація внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розширення електронних сервісів для стейкхолдів, зростання рівня прозорості, довіри та участі громадськості в реалізації політики енергоефективності й декарбонізації.

3. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність упровадження СІКМ: розраховано прогнозовані витрати та економічні результати від реалізації проєкту, визначено річний економічний ефект, коефіцієнт економічної ефективності, строк окупності, чисту теперішню вартість та індекс рентабельності інвестицій. Отримані значення (короткий строк окупності, високий коефіцієнт ефективності, додатний NPV та $PI > 1$) свідчать про фінансову привабливість і раціональність інвестицій у створення СІКМ.

4. Окреслено очікувані соціально-економічні, організаційні та іміджеві ефекти від реалізації проєкту: формування єдиного комунікаційного середовища Агентства, оптимізація адміністративних витрат і документообігу, підвищення оперативності й якості управлінських рішень, зростання обізнаності населення у сфері енергоефективності, посилення участі громадськості та зміцнення позицій Держенергоефективності як сучасного, інноваційного та відкритого органу влади.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами теоретико-методичного та практичного дослідження системи інформаційно-комунікаційного менеджменту Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України зроблено такі висновки:

1. На основі узагальнення наукових підходів уточнено сутність інформаційно-комунікаційного менеджменту організації як цілеспрямованої діяльності з управління інформаційними потоками та комунікаціями, що інтегрує інструменти правового, економічного, соціального, політичного і гуманітарного менеджменту. Обґрунтовано його міждисциплінарне, «наскрізне» місце в системі сучасного менеджменту і публічного управління, а також визначено ключові функції (інтеграційну, інформаційну, контактну, самопрезентаційну, ритуально-символічну та освітню) як основу формування цілісної системи комунікацій.

2. Розроблено методичні підходи до оцінювання ефективності системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації на засадах системного поділу на чотири взаємопов'язані підсистеми: організаційну, інформаційну, технологічну та соціально-психологічну. Для кожної з них визначено об'єкти, предмет і завдання оцінювання, а також запропоновано систему кількісних і якісних показників, доповнену інструментами цифрової аналітики та експертного оцінювання. Це забезпечує можливість комплексно вимірювати стан і результативність комунікаційної системи організації.

3. Проведена діагностика діяльності Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України засвідчила, що Агентство володіє загалом достатньо високим інформаційно-комунікаційним потенціалом: сформовано нормативно-правову базу, існує чітка організаційна структура, функціонують сучасний вебсайт, цифрові платформи та канали взаємодії зі стейкхолдерами, напрацьовано значний масив інформаційно-аналітичних матеріалів. Водночас виявлено низку проблем: фрагментарність інформаційних потоків, обмежений рівень інтегрованої аналітики даних, недостатня формалізація внутрішніх комунікацій і систематичного зворотного зв'язку, часткова

нереалізованість потенціалу персоналізованих е-сервісів і автоматизації комунікаційних процесів.

4. На основі результатів діагностики розроблено проєкт системи інформаційно-комунікаційного менеджменту Держенергоефективності, який передбачає формування єдиного комунікаційного хабу Агентства з чітко структурованими підсистемами: інформаційно-аналітичною, комунікаційною, організаційно-управлінською та цифровою платформою моніторингу й звітності. Запропоновано архітектуру інтегрованого цифрового середовища, що охоплює управління інформаційними потоками, оптимізацію внутрішніх і зовнішніх каналів комунікацій, розвиток цифрових сервісів, впровадження інтерактивних дашбордів і системи показників для моніторингу результатів політики енергоефективності.

5. Економічне обґрунтування проєкту показало його доцільність: впровадження системи інформаційно-комунікаційного менеджменту дає змогу скоротити трудомісткість підготовки звітності, зменшити дублювання інформаційних операцій, оптимізувати витрати на комунікаційні заходи, підвищити результативність взаємодії зі стейкхолдерами. Розраховані показники ефективності (річний економічний ефект, прийнятний строк окупності, додатній інтегральний результат від впровадження) свідчать про раціональність інвестицій у цифрову трансформацію інформаційно-комунікаційної діяльності Агентства.

6. Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані підходи до діагностики, оцінювання та проєктування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту можуть бути використані не лише в діяльності Держенергоефективності, а й в інших центральних органах виконавчої влади, які реалізують політику в сферах енергоефективності, екології та сталого розвитку, а також у публічному секторі загалом.

7. Державному агентству з енергоефективності та енергозбереження України доцільно поетапно впроваджувати запропоновану систему інформаційно-комунікаційного менеджменту, починаючи з затвердження внутрішнього положення про СІКМ, визначення відповідальних структурних підрозділів і створення міжфункціональної проєктної команди, що координуватиме процес

цифрової трансформації комунікаційної діяльності.

8. З метою підвищення керованості інформаційних потоків рекомендується уніфікувати та формалізувати основні інформаційні процеси (збір, оброблення, зберігання, передавання даних), забезпечити інтеграцію наявних інформаційних систем і реєстрів, сформувати централізоване сховище даних та впровадити інтерактивні аналітичні панелі для підтримки прийняття управлінських рішень у сфері енергоефективності.

9. Для посилення організаційно-кадрового забезпечення доцільно розширити функціонал та ресурсне наповнення підрозділів, відповідальних за інформаційно-комунікаційну діяльність і цифрову трансформацію, систематично підвищувати кваліфікацію працівників у сфері цифрових комунікацій, аналітики даних, PR та стратегічних комунікацій, а також упровадити регулярний моніторинг внутрішніх комунікацій (опитування, фокус-групи, зворотний зв'язок).

10. У зовнішній комунікаційній діяльності Агентству пропонується активніше застосовувати інтерактивні цифрові формати: персоналізовані е-сервіси для громадян і бізнесу, тематичні онлайн-кабінети, інтерактивні карти й дашборди, консультаційні чат- та кол-центри, механізми електронної участі та публічного обговорення програм з енергоефективності. Це сприятиме підвищенню прозорості, довіри та залученості стейкхолдерів до реалізації державної політики.

11. Для забезпечення сталості результатів проекту доцільно створити систему постійного моніторингу та оцінювання ефективності СІКМ на основі запропонованих ключових показників, із щорічним оновленням цільових значень, публічною звітністю щодо досягнутих результатів та коригуванням комунікаційної стратегії з урахуванням змін у зовнішньому середовищі й очікуваннях стейкхолдерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про альтернативні види палива : Закон України 14.01.2000 № 1391-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20.02.2003 № 555-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 27.10.2025).
5. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20> (дата звернення: 27.10.2025).
6. Про затвердження Положення про Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 № 676. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/676-2014-%D0%BF> (дата звернення: 27.10.2025).
7. Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1803-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1803-2021-%D1%80> (дата звернення: 27.10.2025).
8. АТ «Фонд декарбонізації України : офіційний вебсайт. URL: <https://fdu.com.ua/> (дата звернення: 27.10.2025).
9. Біловус Л. І. Український інформаційний простір: сьогодення та перспективи. *Український інформаційний простір*. 2013. № 1. С. 188-191.
10. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ : АртЕк, 2002. 206 с.
11. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ : Основи, 2011. 349 с.

12. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комуникативний менеджмент : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
13. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/15.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
14. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Управління персоналом : навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і доп. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2019. 296 с.
15. Гнилянська О. В. Роль інформаційно-комуникаційного менеджменту в стратегічному управлінні організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління. 2024. Т. 8. С. 184–198.
16. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України : офіційний вебсайт. URL: <https://saee.gov.ua/> (дата звернення: 27.10.2025).
17. Долинська Л. В., Черевко В. П. Формування комуникативної компетентності майбутніх менеджерів : навч.-метод. посіб. Київ : ЛСП, 2001. 95 с.
18. Жигалкевич Ж. М., Онопко А. С. Удосконалення управління підприємством на основі застосування інформаційних технологій. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2016. Вип. 1 URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72870> (дата звернення: 27.10.2025).
19. Зоріна О. І., Фадеєнко В. Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія «Економіка та управління підприємством»*. 2018. Вип. 21. С. 284–287.
20. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023> (дата звернення: 27.10.2025).
21. Калініна Л. М. Генезис інформаційного менеджменту як галузі наукового знання. *Стратегічні пріоритети*. 2019. № 4 (13). С. 71–76
22. Колосок В. М., Лазаревська Ю. А. Розвиток цифрових комунікацій в

сучасному менеджменті організацій. Університетська наука : в 4 т. Т. 3. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2020. С. 190–195.

23. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 146-151.

24. Копич І. М., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу : навч. посіб. Львів : Новий світ 2000, 2011. 376 с.

25. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 131–136.

26. Лепьохін О. В., Череп О. Г. Комунікації в менеджменті. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 156 с.

27. Максименюк М. Ю. Формування концепції маркетингу соціальних послуг в умовах інформатизації, інтелектуалізації та інтернет-економіки. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 67. С. 183–192.

28. Маркіна І.А., Дячков Д. В. Основи формування системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3 (1). С. 80–88.

29. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми. *Держава та регіони*. 2016. № 1. С. 96-99.

30. Олексенко Р. І. Особливості формування світоглядних цінностей креативних підприємців в умовах глобальних викликів та трендів розвитку сучасного світу : монографія. Мелітополь : ФОП Однорог Т.В. 2017. 228 с.

31. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.

32. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент систем маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 109-113

33. Пацкун Т., Миронов Ю. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. *ІНФО: студентський науковий вісник*. URL:

<http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html> (дата звернення: 27.10.2025).

34. Пунченко О. П., Лазаревич А. А. Інформатизація як засіб репрезентації інформаційних ресурсів суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2015. Вип. 63. С.21-30.

35. Слюсарєва Л. А., Костіна О. М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 484–494.

36. Соловйов А. І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 148-154.

37. Степанов В. Ю. Інформаційне забезпечення системи державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1. С. 226–231.

38. Тупкало В. М. Методологічні основи бізнес-інжинірингу сучасних процесно-орієнтованих підприємств. Київ : ДУТ, 2016. 283 с.

39. Туріяньська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194-196.

40. Фучеджи В. І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. № 9. С. 156-161.

41. Шмалій Л. В. Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2. С. 99-105.

42. Ястремська О. Використання інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів в процесі стратегування підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5889> (дата звернення: 27.10.2025).

ДОДАТКИ

Державний торговельно-економічний університет
Факультет технологій та бізнесу
Кафедра туризму та менеджменту
креативних індустрій

ПРОДЖЕКТ МЕНЕДЖМЕНТ
PROJECT MANAGEMENT

Збірник наукових статей здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітньою програмою «Проджект менеджмент»

Київ 2025

УДК 005.8
П 78

Проджект менеджмент / Project management [Електронний ресурс] : зб. наук. ст. здобувачів другого (магіст.) рівня вищ. освіти / відп. ред. Т. І. Ткаченко. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025. – 145 с.

У збірнику наукових статей здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти висвітлено актуальні проблеми проєктного менеджменту. Розглянуто актуальні питання проєктування систем управління підприємством, застосування технологій проєктного менеджменту в умовах кризових ситуацій.

Призначено для наукових і практичних працівників сфери проєктного менеджменту, керівників підприємств і організацій, які застосовують інструментарій проєктного менеджменту, а також викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, студентів.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

УДК 005.8

Редакційна колегія: Т. І. Ткаченко (відп. ред.), д-р екон. наук, проф.; Н. О. Роскладка, д-р екон. наук, проф.; Г. І. Михайліченко, д-р екон. наук, проф.; О. В. Гладкий, д-р геогр. наук, проф.; В. В. Білик, канд. екон. наук, доц.; Т. П. Дупляк, канд. екон. наук, доц.; В. Г. Жученко, канд. екон. наук, доц.; Ю. Б. Забалдіна, канд. екон. наук, доц.; С. С. Кравцов, канд. наук з держ. упр., доц.; С. В. Хлоп'як, канд. екон. наук; Балашова М., студентка 2 курсу, голова навчально-наукового сектору ради студентського самоврядування ФТБ.

Відповідальна за випуск Т. І. Ткаченко, д-р екон. наук, проф.

*Рекомендовано вченою радою ФТБ ДТЕУ
(протокол № 2 від 11.09.2025)*

© Державний торговельно-економічний
університет, 2025



Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
АНДРІЯШ Є. Проектування системи управління рекламною діяльністю підприємства	6
БІРЮК Г. Проектування системи управління персоналом підприємства	13
ДАШКОВСЬКА Ю. Архітектура інформаційно-комунікаційного менеджменту в управлінні підприємством	20
DUDARIEV R. Designing an enterprise competitiveness management system.....	28
ІВАНЕЦЬ А. Проектування системи ризик-менеджменту підприємства.....	33
КОЦЮБА В. Управління інноваційними проєктами підприємства у сфері послуг.....	38
КРИВОРУЧКО В. Проектування системи інноваційного менеджменту підприємства	48
LUTSENKO N. Project of the marketing activity management system of the organization	55
ПАНІВ О. Проектування системи сервісного менеджменту підприємства	61
ПОЛЯНСЬКА М. Проектування системи управління іміджем підприємства	67
ПРОФАТИЛО Т. Проектування системи управління персоналом підприємства	72
САМОЙЛОВ І. Цифровий менеджмент підприємства: сутність, моделі та ефективність	79
СЕВЕРІН Г. Інноваційні методи проектування системи операційного менеджменту підприємства	87
СКОРИК Р. Система репутаційного менеджменту підприємства: сутність та методичні підходи до оцінювання	93



АРХІТЕКТОНІКА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ДАШКОВСЬКА Ю., 2 курс ФТБ ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Проджект менеджмент»

У статті досліджуються теоретико-методологічні засади формування архітектури інформаційно-комунікаційного менеджменту в управлінні підприємством. Обґрунтовано сутність інформаційно-комунікаційного менеджменту як ключового інструмента підвищення ефективності управлінських процесів у сучасних умовах цифрової трансформації. Розкрито структуру та функціональні елементи архітектури, включаючи інформаційні потоки, комунікаційні платформи, управлінські моделі та механізми інтеграції цифрових технологій. Особливу увагу приділено ролі корпоративних комунікацій, цифрових платформ, Big Data та інтелектуальних систем у забезпеченні стратегічної узгодженості та конкурентоспроможності підприємств. Запропоновано рекомендації щодо проєктування й удосконалення систем інформаційно-комунікаційного менеджменту з урахуванням сучасних викликів і перспектив розвитку.

Ключові слова: архітектура інформаційно-комунікаційного менеджменту, управління підприємством, цифрова трансформація, інформаційні потоки, корпоративні комунікаційні платформи, Big Data, бізнес-аналітика, стратегічне управління, корпоративні комунікації.

The article explores the theoretical and methodological foundations of designing the architectonics of information and communication management in enterprise governance. The essence of information and communication management is substantiated as a key tool for enhancing the efficiency of managerial processes in the context of digital transformation. The structure and functional elements of the architectonics are revealed, including information flows, communication platforms, managerial models, and mechanisms for integrating digital technologies. Special attention is given to the role of corporate communications, digital platforms, Big Data, and intelligent systems in ensuring strategic alignment and enterprise competitiveness. Practical recommendations are proposed for the design and improvement of information and communication management systems, taking into account current challenges and future development prospects.

Keywords: architectonics of information and communication management, enterprise management, digital transformation, information flows, corporate communication platforms, Big Data, business intelligence, strategic management, corporate communications.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровою трансформацією бізнес-процесів, що зумовлює потребу у нових підходах до організації управління підприємствами. Традиційні системи менеджменту, орієнтовані на адміністративно-ієрархічні моделі, вже не здатні забезпечити достатній рівень адаптивності, прозорості та інтегрованості у мінливому середовищі. Саме тому виникає необхідність у побудові комплексних систем інформаційно-комунікаційного менеджменту, архітектура яких поєднує структурні, функціональні та технологічні компоненти.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що інформаційно-комунікаційний менеджмент виступає ключовим чинником підвищення ефективності управлінських рішень, розвитку внутрішньої та зовнішньої комунікації підприємства, а також інтеграції цифрових технологій у стратегічні та операційні процеси. Використання сучасних інструментів – корпоративних платформ, аналітики Big Data, штучного інтелекту та інтелектуальних систем комунікації – дає змогу не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й формувати конкурентні переваги.



Таким чином, проблема полягає у розробленні концептуальних і методологічних засад архітекtonіки інформаційно-комунікаційного менеджменту, здатної забезпечити ефективне функціонування підприємств в умовах цифрової економіки, глобальної конкуренції та високої динамічності середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі все більше уваги приділяється проблематиці розвитку інформаційно-комунікаційних систем управління підприємствами. Теоретичні засади побудови сучасних комунікаційних структур розглядає Ульріх Д. [8], наголошуючи на переході HR- та комунікаційних функцій від адміністративних до стратегічних. Каплан Р. і Нортон Д. [4] у своїй моделі «Balanced Scorecard» підкреслюють роль інтеграції інформаційних потоків у стратегічне управління, що забезпечує узгодженість корпоративних цілей та операційних процесів.

Значну увагу в світових дослідженнях приділено впливу цифрових технологій на трансформацію комунікаційних систем підприємств. Мюллер Р. та ін. [6] вказують на зростання ролі цифрових платформ, штучного інтелекту та аналітики даних у проєктному та стратегічному управлінні. Дослідження Касіо В. та Монтелегре Р. [1] розкривають соціально-економічні наслідки цифровізації управління, підкреслюючи важливість розвитку гнучких моделей комунікації в умовах глобалізації.

В українському науковому дискурсі проблеми інформаційно-комунікаційного менеджменту розглядаються у працях Даньків М. [2], який акцентує на інтеграції корпоративних інформаційних систем у стратегічне управління. Кушнерик І. [5] досліджує інноваційні інструменти мотивації та оцінювання персоналу як складової комунікаційного менеджменту. Шубалій О. та ін. [7] аналізують поведінкові аспекти управління, які тісно пов'язані з розвитком внутрішніх комунікацій підприємств.

Таким чином, сучасні міжнародні та українські дослідження формують потужну методологічну базу для вивчення інформаційно-комунікаційного менеджменту. Водночас залишаються відкритими питання побудови архітекtonіки таких систем, що поєднувала б структурно-функціональні елементи з цифровими технологіями та відповідала специфіці українських підприємств в умовах цифрової економіки.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення концептуальних підходів до формування архітекtonіки інформаційно-комунікаційного менеджменту в управлінні підприємством. Дослідження спрямоване на визначення ключових структурних та функціональних компонентів системи, а також механізмів їх інтеграції з сучасними цифровими технологіями.

Особливу увагу приділено розкриттю ролі інформаційних потоків, корпоративних комунікаційних платформ, аналітики даних і гнучких моделей управління у підвищенні ефективності управлінських процесів. Метою є також формулювання практичних рекомендацій щодо удосконалення комунікаційних систем підприємств в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та зростаючої складності бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні підходи до сутності та розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту в управлінні підприємством;
- визначити структурні та функціональні елементи архітекtonіки інформаційно-комунікаційних систем;
- оцінити міжнародний та український досвід застосування інноваційних інструментів інформаційно-комунікаційного менеджменту;
- дослідити роль цифрових технологій (Big Data, корпоративні платформи, системи аналітики) у підвищенні ефективності комунікаційних процесів;
- розробити концептуальні підходи до інтеграції архітекtonіки інформаційно-комунікаційного менеджменту в систему стратегічного управління підприємством;
- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення інформаційно-комунікаційного середовища підприємств з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації.



Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність інформаційно-комунікаційного менеджменту (ІКМ) у сучасній науці трактується через призму його ролі як інтеграційної системи, що поєднує інформаційні потоки, комунікаційні процеси та управлінські механізми. Згідно з класичними підходами, комунікації в управлінні розглядалися як допоміжна функція, спрямована на забезпечення обміну даними в організаційній структурі. Проте в умовах цифрової трансформації ІКМ набув статусу стратегічного ресурсу, який визначає конкурентоспроможність підприємств.

У табл. 1 узагальнено підходи, які демонструють еволюцію уявлень про інформаційно-комунікаційний менеджмент: від інструментальної функції до стратегічного ресурсу, інтегрованого у систему цифрової трансформації підприємств.

Таблиця 1

Теоретичні підходи до сутності та розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту

Автори	Сутність	Внесок у розвиток ІКМ
Касіо В., Монтелєгре Р. [1]	Вплив цифровізації на організації, поява нових моделей праці та комунікацій	Підкреслили роль цифрових технологій у трансформації комунікаційних систем
Даньків М. [2]	Інтеграція корпоративних інформаційних систем у стратегічне управління	Обґрунтував необхідність цифровізації управлінських процесів в Україні
Каплан Р., Нортон Д. [4]	Інтеграція інформаційних потоків у стратегічне управління через Balanced Scorecard та карти стратегії	Забезпечення узгодженості між корпоративними цілями та операційною діяльністю
Кушнерик І. [5]	Використання інноваційних інструментів мотивації та комунікацій	Розкрив прикладні аспекти впровадження інновацій у сфері ІКМ
Мюллер Р., Друєн Н., Санкаран С. [6]	Використання цифрових платформ, Big Data та AI в управлінні	Показали, як цифрові інструменти змінюють комунікаційні моделі підприємств
Шубалій О. та ін. [7]	Поведінкові аспекти корпоративних комунікацій і їхній вплив на управління	Додали гуманістичний вимір у дослідження ІКМ, зокрема роль внутрішніх комунікацій
Ульріх Д. [8]	Перехід HR- та комунікаційних функцій від адміністративної ролі до стратегічного партнерства	Заклав основи трактування ІКМ як стратегічного ресурсу організації

Джерело: систематизовано автором за даними [1; 2; 4; 5; 6; 7; 8]

Теоретичний аналіз даних таблиці 1 свідчить, що розвиток ІКМ базується на синтезі класичних управлінських концепцій, сучасних цифрових технологій та поведінкових аспектів організаційного середовища. Це створює методологічний фундамент для формування архітекτονіки інформаційно-комунікаційного менеджменту як цілісної системи.

Отже, розвиток інформаційно-комунікаційного менеджменту можна охарактеризувати як перехід від інструментального забезпечення до стратегічної архітекτονіки управління. Сучасні теоретичні підходи зосереджені на інтеграції ІКМ у цифрову трансформацію бізнесу, забезпеченні стратегічної узгодженості та створенні доданої цінності через ефективні інформаційні та комунікаційні процеси.

Архітектоніка інформаційно-комунікаційних систем (ІКС) являє собою цілісну організаційно-технологічну конструкцію, яка поєднує інформаційні ресурси, канали комунікації, інструменти управління та цифрові технології. Її побудова забезпечує узгодженість управлінських процесів, стратегічних цілей та корпоративної культури підприємства.



1. Структурні елементи ІКС.

До структурних компонентів належать:

- *Інформаційні ресурси* (бази даних, корпоративні сховища знань, системи управління документами), які формують основу для прийняття управлінських рішень [6].
- *Технологічна інфраструктура* (локальні та хмарні платформи, ERP- та CRM-системи), що забезпечує обробку й передачу інформації в режимі реального часу [1].
- *Комунікаційні канали* (електронна пошта, месенджери, корпоративні портали, соціальні мережі), які формують мережу обміну знаннями між працівниками та зовнішніми стейкхолдерами [8].
- *Організаційна структура управління* (HR-служби, відділи комунікацій, IT-підрозділи), що забезпечує інтеграцію інформаційних потоків у процеси менеджменту [4].

2. Функціональні елементи ІКС.

Функціональні компоненти визначають призначення та результативність архітектури ІКС:

- *Аналітична функція* – збирання та обробка даних за допомогою Big Data та BI-систем для прогнозування та стратегічного планування [5].
- *Комунікаційна функція* – забезпечення ефективного обміну інформацією всередині підприємства та у взаємодії з партнерами й клієнтами [7].
- *Координаційна функція* – синхронізація управлінських процесів і взаємодія між підрозділами, що дозволяє уникати дублювання завдань та інформаційних бар'єрів [2].
- *Контрольна функція* – моніторинг виконання управлінських рішень, оцінка ефективності комунікаційних процесів та коригування стратегій.
- *Інноваційна функція* – інтеграція нових цифрових рішень, таких як штучний інтелект, чат-боти, смарт-контракти, для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності [1].

Таким чином, архітектура ІКС є багатовимірною системою, яка поєднує матеріальні (інфраструктура, інформаційні ресурси) та нематеріальні (процеси, комунікації, компетенції персоналу) компоненти. Її ефективне функціонування визначається гармонізацією структурних та функціональних елементів у межах єдиної управлінської системи.

Узагальнення структурних та функціональних елементів архітектури ІКС наведено у табл. 2. Структурні компоненти створюють матеріально-технічну та організаційну основу, тоді як функціональні забезпечують практичну реалізацію завдань менеджменту.

Таблиця 2

Структурні та функціональні елементи архітектури інформаційно-комунікаційних систем підприємства

Структурні елементи	Функціональні елементи	Очікувані результати
Інформаційні ресурси	Аналітична функція (Big Data, BI-аналітика, прогнозування)	Підвищення точності стратегічного планування та якості управлінських рішень
Технологічна інфраструктура	Координаційна функція (синхронізація підрозділів, управління процесами)	Оптимізація бізнес-процесів, уникнення дублювання завдань, зростання продуктивності
Комунікаційні канали	Комунікаційна функція (обмін інформацією, залучення стейкхолдерів)	Посилення внутрішньої та зовнішньої комунікації, підвищення довіри та прозорості
Організаційна структура управління	Контрольна функція (моніторинг рішень, оцінка ефективності)	Забезпечення відповідності рішень стратегії підприємства, мінімізація ризиків
Інноваційні цифрові рішення	Інноваційна функція (інтеграція нових технологій, розвиток EX)	Підвищення конкурентоспроможності, формування гнучкої й адаптивної системи управління

Джерело: систематизовано автором за даними [1; 2; 4; 5; 6; 7; 8]



Збалансоване поєднання структурних та функціональних елементів ІКС забезпечує ефективність управлінських процесів. Використання інформаційних ресурсів та цифрових технологій сприяє точності прогнозування, комунікаційні канали – прозорості й відкритості взаємодії, а інноваційні рішення – підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства дедалі активніше інтегрують цифрові технології для оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів. Серед ключових інструментів, що забезпечують якісні зміни, виділяються *Big Data*, *корпоративні платформи та системи аналітики*, які створюють нові можливості для прозорості, швидкості й стратегічної узгодженості інформаційних потоків.

1. *Big Data та інтелектуальний аналіз даних.*

Big Data виступає основою для аналізу великих обсягів структурованої та неструктурованої інформації, що генерується в процесі діяльності підприємств. За дослідженням [3], застосування *Big Data* дозволяє компаніям прогнозувати тенденції, виявляти закономірності у поведінці працівників і клієнтів, а також персоналізувати управлінські комунікації. В українському контексті подібні підходи починають застосовуватися у сферах маркетингу та HR, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх комунікаційних стратегій [2].

2. *Корпоративні платформи.*

Сучасні корпоративні комунікаційні платформи (Microsoft Teams, Slack, корпоративні портали) створюють інтегроване середовище для обміну інформацією, командної роботи та управління знаннями. Як зазначають Мюллер Р. та ін. [6], платформи цього типу дозволяють синхронізувати процеси між підрозділами, мінімізувати інформаційні бар'єри та формувати єдину комунікаційну інфраструктуру підприємства. Для українських підприємств корпоративні платформи стають засобом підвищення прозорості й контролю управлінських процесів [5].

3. *Системи аналітики та бізнес-інтелект.*

Аналітичні системи (BI, data mining, predictive analytics) забезпечують ефективний моніторинг комунікаційних процесів, виявлення проблемних зон і прийняття управлінських рішень у реальному часі. Каплан Р. і Нортон Д. [4] наголошують, що саме інтеграція аналітики у систему стратегічного управління дозволяє підприємствам формувати зворотний зв'язок та узгоджувати комунікації з цілями бізнесу. В українських дослідженнях акцент робиться на застосуванні BI-систем для оптимізації управління персоналом і внутрішніх комунікацій [7].

Таким чином, цифрові технології радикально змінюють архітектуру інформаційно-комунікаційного менеджменту, створюючи умови для:

- швидкого поширення й обробки інформації;
- зниження трансакційних витрат на комунікацію;
- персоналізації управлінських повідомлень;
- прозорості й контрольованості управлінських процесів;
- формування єдиної інформаційної екосистеми підприємства.

Отже, використання *Big Data*, корпоративних платформ та систем аналітики підвищує не лише оперативну ефективність комунікацій, але й сприяє стратегічному розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

У табл. 3 відображено взаємозв'язок між цифровими технологіями та їхнім впливом на комунікаційні процеси.



Таблиця 3

Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності комунікаційних процесів підприємства

Технологія	Приклади застосування	Ефекти для комунікацій
Big Data	Аналіз поведінки клієнтів та працівників; прогнозування тенденцій ринку; персоналізація комунікаційних повідомлень	Підвищення точності управлінських рішень; формування індивідуальних стратегій взаємодії; швидке виявлення проблемних зон
Корпоративні платформи (MS Teams, Slack, корпоративні портали)	Командна робота; управління проєктами; інтеграція внутрішніх і зовнішніх каналів	Прозорість обміну інформацією; зменшення комунікаційних бар'єрів; ефективна координація між підрозділами
Системи аналітики та BI	Моніторинг комунікаційних процесів; візуалізація даних; прогнозування ефективності стратегій	Оперативне прийняття рішень; посилення контролю за виконанням завдань; узгодженість стратегічних і комунікаційних цілей

Джерело: складено автором за даними [3; 4; 6]

Big Data, корпоративні платформи та системи аналітики виступають взаємодоповнюючими елементами єдиної цифрової екосистеми підприємства. Синергія цих технологій забезпечує багатовимірний ефект: Big Data дозволяє працювати з інформаційними потоками, корпоративні платформи створюють середовище для їх обміну, а системи аналітики надають інструменти для оцінки та стратегічного узгодження. Разом вони формують основу для побудови сучасної архітектури інформаційно-комунікаційного менеджменту, орієнтованої на прозорість, швидкість і конкурентоспроможність підприємств.

Інтеграція архітектури інформаційно-комунікаційного менеджменту (ІКМ) у стратегічне управління підприємством передбачає поєднання структурно-функціональних елементів комунікаційної системи з процесами формування, реалізації та контролю стратегій розвитку. Такий підхід дає змогу підвищити узгодженість між довгостроковими цілями підприємства та його щоденними управлінськими рішеннями.

1. Системно-інтеграційний підхід.

Виходить із положення, що ІКМ має виступати ядром корпоративної інформаційної екосистеми, інтегруючи бізнес-процеси, ресурси та управлінські рівні. Як зазначають Каплан Р. і Нортон Д. [4], стратегічна ефективність досягається лише за умови гармонізації інформаційних потоків з цілями підприємства. Тому архітектура ІКМ повинна забезпечувати багаторівневу підтримку прийняття рішень – від операційних до стратегічних.

2. Технологічно-інноваційний підхід.

Акцентує увагу на ролі цифрових технологій у трансформації комунікаційних систем. Використання Big Data, ERP/CRM-систем, корпоративних платформ і BI-аналітики створює передумови для адаптивності та прогнозованості стратегій [6]. За Касіо В. та Монтегре Р. [1], інтеграція цифрових інструментів у стратегічне управління дозволяє підвищити прозорість комунікацій і швидкість реагування на зовнішні виклики.

3. Поведінково-орієнтований підхід.

Розглядає ІКМ як інструмент впливу на корпоративну культуру та поведінку персоналу. Ефективність стратегічних рішень залежить не лише від технологічних рішень, а й від рівня залученості працівників до комунікаційних процесів. Як доводять Шубалій О. та ін. [7], саме розвиток внутрішніх комунікацій та прозорість обміну інформацією формують довіру й готовність персоналу реалізовувати стратегічні ініціативи.



4. Гнучко-адаптивний підхід.

Передбачає застосування принципів agile- та lean-менеджменту у стратегічних комунікаціях. Такий підхід дозволяє підприємствам швидко адаптувати стратегії до змін ринкового середовища, використовуючи цифрові інструменти для моніторингу й прогнозування. Він відповідає сучасним викликам глобалізації та турбулентності економічного середовища [3].

5. Концепція стратегічної архітектури.

Посуджує вищезазначені підходи та розглядає ІКМ як складову архітектури стратегічного управління підприємством. Це передбачає:

- створення інтегрованих інформаційних платформ;
- поєднання цифрових і поведінкових інструментів;
- забезпечення прозорості комунікацій;
- постійне вдосконалення за рахунок інновацій.

Таким чином, інтеграція архітектури ІКМ у стратегічне управління сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів, а й формуванню конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

У табл. 4 узагальнено основні підходи до інтеграції архітектури ІКМ у стратегічне управління, демонструючи їхню сутність та практичну роль у забезпеченні ефективності сучасних підприємств.

Виділені підходи не є взаємовиключними, а формують багатовимірну модель розвитку стратегічного управління. Їхня комбінація дозволяє підприємствам створювати стійкі інформаційно-комунікаційні системи, здатні підтримувати довгострокову конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Удосконалення інформаційно-комунікаційного середовища підприємств в умовах цифрової трансформації потребує системного підходу, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та розвиток корпоративної культури. Першочерговим завданням є формування єдиної цифрової екосистеми, яка інтегрує ключові інформаційні потоки та канали комунікацій на всіх рівнях управління. Це передбачає впровадження корпоративних платформ, що забезпечують прозорість обміну даними, інтерактивність у прийнятті рішень та високий рівень доступності інформації для всіх учасників управлінського процесу.

Таблиця 4

Концептуальні підходи до інтеграції архітектури інформаційно-комунікаційного менеджменту у стратегічне управління підприємством

Підхід	Сутність	Роль
Системно-інтеграційний	Розгляд ІКМ як ядра корпоративної інформаційної екосистеми, що поєднує бізнес-процеси, ресурси та управлінські рівні	Забезпечує узгодженість між стратегічними цілями та операційними процесами; формує основу для прийняття рішень на різних рівнях
Технологічно-інноваційний	Використання Big Data, ERP/CRM-систем, корпоративних платформ та BI-аналітики	Сприяє прозорості, прогнозованості та адаптивності стратегій; підвищує швидкість реагування на виклики середовища
Поведінково-орієнтований	Акцент на корпоративній культурі, внутрішніх комунікаціях і залученості персоналу	Формує довіру до управління, підвищує ефективність реалізації стратегічних ініціатив, забезпечує соціальну стійкість
Гнучко-адаптивний	Використання принципів agile- та lean-менеджменту у стратегічних комунікаціях	Підвищує здатність підприємства швидко змінювати стратегію відповідно до ринкових умов
Концепція стратегічної архітектури	Синтез попередніх підходів, побудова єдиної архітектури ІКМ у стратегічному управлінні	Формує цілісну систему стратегічного менеджменту, орієнтовану на інновації, прозорість і конкурентоспроможність

Джерело: складено автором за даними [1; 3; 4; 6; 7]



Особливого значення набуває використання Big Data та аналітичних інструментів бізнес-інтелекту (BI), які дозволяють підприємствам не лише збирати й обробляти великі масиви даних, але й прогнозувати розвиток внутрішніх і зовнішніх процесів. Це створює передумови для прийняття рішень на основі доказової аналітики та підвищує якість стратегічного планування. Водночас цифрова трансформація вимагає не лише технічної модернізації, а й зміни підходів до управління персоналом і корпоративних комунікацій. Важливо розвивати культуру відкритості та прозорості, де працівники виступають активними учасниками комунікаційних процесів. Це досягається завдяки використанню інтерактивних інструментів, таких як внутрішні соціальні мережі, онлайн-портали для обміну ідеями та системи зворотного зв'язку. Крім того, актуальним є впровадження гнучких методів управління (agile, lean) у комунікаційне середовище, що дозволяє оперативнo адаптувати інформаційні процеси до змін зовнішнього середовища. Це особливо важливо в умовах високої динамічності ринку та глобальної конкуренції, де швидкість реакції на виклики стає одним із ключових чинників успіху. Необхідно також забезпечити кібербезпеку та захист інформаційних потоків, оскільки зростання рівня цифровізації супроводжується збільшенням ризиків витоку даних та інформаційних атак. Інтеграція сучасних технологій захисту та розроблення корпоративних політик інформаційної безпеки є передумовою стабільності та довіри до комунікаційних систем підприємства.

У комплексі зазначені заходи сприятимуть формуванню ефективного, гнучкого та інноваційно-орієнтованого інформаційно-комунікаційного середовища. Таке середовище здатне не лише підтримувати стратегічні цілі підприємства, а й забезпечувати його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки. У ході дослідження було встановлено, що інформаційно-комунікаційний менеджмент виступає ключовим чинником забезпечення ефективності управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. Його архітектоніка ґрунтується на поєднанні структурних і функціональних елементів, що охоплюють інформаційні ресурси, технологічну інфраструктуру, комунікаційні канали, організаційні структури та інноваційні цифрові рішення. Саме баланс між цими елементами формує цілісну систему управління, здатну швидко адаптуватися до викликів глобалізованого та конкурентного середовища.

Теоретичний аналіз підтвердив, що розвиток ІКМ відбувається шляхом синтезу класичних управлінських концепцій, сучасних цифрових технологій і поведінкових аспектів організаційного середовища. Це дозволяє не лише підвищити точність управлінських рішень, але й забезпечити стратегічну узгодженість діяльності підприємства. Практичні приклади доводять, що використання Big Data, корпоративних платформ і систем аналітики значно посилює прозорість, контрольованість і результативність комунікаційних процесів.

Особливого значення набуває інтеграція архітектоніки ІКМ у стратегічне управління, яка передбачає застосування системно-інтеграційного, технологічно-інноваційного, поведінково-орієнтованого та гнучко-адаптивного підходів. Синергія цих концепцій формує стратегічну архітектоніку управління, здатну забезпечити підприємствам довгострокову конкурентоспроможність та інноваційну стійкість.

У практичній площині вдосконалення інформаційно-комунікаційного середовища підприємств має базуватися на формуванні єдиної цифрової екосистеми, розвитку корпоративної культури відкритості, впровадженні гнучких методів управління та забезпеченні кібербезпеки. Це створює умови для ефективної інтеграції інформаційних потоків, своєчасного прийняття управлінських рішень і побудови сучасної організаційної моделі, що відповідає вимогам цифрової економіки.

Таким чином, результати дослідження дозволяють стверджувати, що архітектоніка інформаційно-комунікаційного менеджменту є перспективним напрямом наукових і прикладних розробок. Її подальший розвиток сприятиме не лише підвищенню ефективності окремих підприємств, але й зміцненню конкурентоспроможності національної економіки загалом.



Список використаних джерел

1. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349–375.
2. Dankiv, M. (2020). Corporate information systems in strategic management of enterprises. *Economic Sciences*, 12(3), 58–64.
3. Davenport, T. H. (2018). *Big Data at work: Dispelling the myths, uncovering the opportunities*. Harvard Business Review Press.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
5. Kushneryk, I. (2021). Innovative tools of personnel motivation and evaluation in corporate management. *Economic Annals-XXI*, 191(7-8), 35–39.
6. Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). *Organizational project management: Theory and practice*. Routledge.
7. Shubalii, O., Petrenko, L., & Koval, V. (2023). Behavioral aspects of corporate management and communication systems. *Ukrainian Journal of Management*, 19(2), 44–52.
8. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Роботу виконано під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
РОСКЛАДКИ Н. О.

DESIGNING AN ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM

DUDARIEV R., 2 course of master FTB SUTE,
specialty «Management»,
educational program «Project management»

This article explores the design of an enterprise competitiveness management system as a strategic tool for sustainable development in a globalized economy. Special emphasis is placed on international logistics and the challenges enterprises face when entering foreign markets, particularly in African countries. It analyzes modern approaches to building such systems, identifies key elements and implementation stages, and emphasizes the role of digital technologies and analytics in decision-making processes.

Keywords: *enterprise competitiveness, management system, strategic management, international logistics, digitalization, African markets.*

У статті досліджується розробка системи управління конкурентоспроможністю підприємства як стратегічного інструменту забезпечення стійкого розвитку в умовах глобалізованої економіки. Особлива увага приділяється міжнародній логістиці та викликам, з якими стикаються підприємства при виході на іноземні ринки, зокрема в африканських країнах. Проаналізовано сучасні підходи до побудови таких систем, визначено ключові елементи та етапи впровадження, акцентовано увагу на ролі цифрових технологій та аналітики у прийнятті управлінських рішень.

Ключові слова: *конкурентоспроможність підприємства, система управління, стратегічне управління, міжнародна логістика, цифровізація, африканські ринки.*



Код ЄДРПОУ
37536010

ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ

Директор
Замазєєва Ганна Володимирівна

Реєстраційні дані

Час витягу з ЄДР
30 листопада 2025 р. о 23:10

Повна назва
ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ

Адреса
02094, Україна, [місто Київ](#), **вулиця Краківська**, будинок 17

Дата заснування	Директор	Код ЄДРПОУ
16.02.2011	Замазєєва Ганна Володимирівна	37536010

Основний вид діяльності
[84.11 Державне управління загального характеру](#)

Керівники
Замазєєва Ганна
Володимирівна
керівник

Дохід	444 521 018 ₴
Чистий прибуток	-233 718 ₴
Активи	27 758 129 ₴
Зобов'язання	109 056 ₴

Публічні фінанси

	2025	Відсоток від використаного бюджету
Капітальні трансферти	1 249 161 000 ₴	96.8%
Заробітна плата та компенсації	30 971 074 ₴	2.4%
Єдиний соціальний внесок	7 387 482 ₴	0.6%
Військовий збір	914 694 ₴	0.1%
Оплата послуг (крім комунальних)	732 738 ₴	0.1%
Соціальні страхові виплати	533 739 ₴	0.0%
Комунальні платежі	328 247 ₴	0.0%
Оплата за природний газ	148 735 ₴	0.0%
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	124 854 ₴	0.0%
Обслуговування та ремонт	34 003 ₴	0.0%

Використаний бюджет

	2025
Загалом	1 290 368 428 ₴

Участь у тендерах

 [143 тендери](#)

	2025	2024	2023	2022	2021
Покупки	1 038 572 ₴	1 683 977 ₴	785 036 ₴	460 698 ₴	350 614 ₴

Історія змін реєстраційної інформації

Дата	Зміна	Було	Стало
Увійдіть для отримання дати останніх змін	Змінилась адреса в едр	Україна, 01001, місто Київ, ПРОВУЛОК МУЗЕЙНИЙ, будинок 12	Україна, 02094, місто Київ, вул.Краківська, будинок 17
31.03.2023	Змінився керівник	Безус Валерій Олександрович	Замазєєва Ганна Володимирівна
27.08.2021	Змінився керівник	Гура Костянтин Юрійович	Безус Валерій Олександрович
04.07.2020	Змінився керівник	Товстенко Олена Валентинівна	Гура Костянтин Юрійович
28.11.2019	Змінився керівник	Савчук Сергій Дмитрович	Товстенко Олена Валентинівна
05.06.2018	Змінилась адреса	04112, м.Київ, Шевченківський район, ВУЛИЦЯ ІВАНА ГОНТИ, будинок 1	01001, м.Київ, Печерський район, ПРОВУЛОК МУЗЕЙНИЙ, будинок 12

Покупки на тендерах

Топ	Продавець	Сума
1	ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ „НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ“»	982 247 ₴
2	ТОВ «Інтекресі Бейз»	541 992 ₴
3	ТОВ «СОЛАРСОФТ»	402 439 ₴
4	ПАТ «Укртелеком»	253 700 ₴
5	ТОВ «ТЕКЕКСПЕРТ»	193 759 ₴
6	ТОВ «ПЕТРОЛ ПАРТНЕР»	176 645 ₴
7	ФОП Штурнів Олександр Сергійович	164 725 ₴
8	ТОВ «КИЇВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ»	161 974 ₴
9	Дочірнє підприємство «КиївГазЕнерджи» , ЕІС-код <u>56X930000000110M</u>	99 821 ₴
10	ТОВ «ВОГ РЕСУРС»	99 401 ₴

ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ

Код ЄДРПОУ 37536010

 Зареєстровано**Довідка з ЄДР**

Актуально на 28.11.2025, 23:09:40

Статус з ЄДР

 Зареєстровано

Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)

ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ

Організаційно-правова форма

ОРГАН ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Назва юридичної особи

ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНИ

Ідентифікаційний код юридичної особи

37536010

Місцезнаходження юридичної особи

Україна, 02094, місто Київ, вул.Краківська, будинок 17

Дані про розпорядчий акт, на підставі якого створено юридичну особу (крім місцевих рад та їхніх виконавчих комітетів)

УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ ПРО ОПТИМІЗАЦІЮ СИСТЕМИ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена після набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про включення до Єдиного державного реєстру відомостей про юридичну особу – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена до набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи, яка утворена в результаті перетворення

Дата державної реєстрації: 16.02.2011

Дата запису: 16.02.2011

Номер запису: 1 074 145 0000 039015

Відомості про керівника юридичної особи: прізвище, ім'я, по батькові, посада, дата призначення (набуття повноважень), дані про наявність обмежень щодо представництва юридичної особи

ЗАМАЗЄЄВА ГАННА ВОЛОДИМИРІВНА

– Голова, 20.03.2023, керівник

Відомості про осіб, які можуть вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори, подавати документи для державної реєстрації тощо: прізвище, ім'я, по батькові, дані про наявність обмежень щодо представництва юридичної особи

МАЛАЯ МАРІЯ ВІКТОРІВНА

– підписант (Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (Діє виключно в судах України без окремого доручення керівника з правом посвідчення копій документів щодо повноважень))

РОГАНОВА ТЕТЯНА ГРИГОРІВНА

– 14.03.2023, підписант (Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (Діє виключно в судах України без окремого доручення керівника з правом посвідчення копій документів щодо повноважень без права відмови, зміни, відкликання, визнання позову, відмови від апеляційних, касаційних скарг, укладення мирової угоди))

КОВАЛЕНКО СЕРГІЙ ПЕТРОВИЧ

– підписант (Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (Діє виключно в судах України без окремого доручення керівника з правом посвідчення копій документів щодо повноважень без права відмови, зміни, відкликання, визнання позову, відмови від апеляційних, касаційних скарг, укладення мирової угоди))

ОВСІЄНКО ОЛЕКСАНДР ЛЕОНІДОВИЧ

– підписант (Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (вчинення дій в частині отримання відомостей про працівників з Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів засобами порталу дія))

МЕТЕЛИЦЯ ЄВГЕНІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ

– підписант (Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (Діє виключно в судах України без окремого доручення керівника з правом посвідчення копій документів щодо повноважень без права відмови, зміни, відкликання, визнання позову, відмови від апеляційних, касаційних скарг, укладення мирової угоди))

Дані про відокремлені підрозділи юридичної особи: найменування, ідентифікаційний код, місцезнаходження

Дані про перебування юридичної особи в процесі припинення

Дата та номер запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи, підстава для його внесення

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Ідентифікаційний код органу: 37507880

Дата взяття на облік: 17.02.2011

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ЛІВОБЕРЕЖНА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Ідентифікаційний код органу: 44116011

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податків

Дата взяття на облік: 18.02.2011

Номер взяття на облік: 41356

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ЛІВОБЕРЕЖНА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ

Ідентифікаційний код органу: 44116011

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників єдиного внеску

Дата взяття на облік: 23.02.2011

Номер взяття на облік: 01-57623*

Місцезнаходження реєстраційної справи

Дніпровська районна в місті Києві державна адміністрація

Дата відкриття виконавчого провадження щодо юридичної особи (для незавершених виконавчих проваджень)

