

УДК 33:352.07(043.2)(038.2):65

Є. В. Міщук,

д. е. н., професор, завідувачка кафедри маркетингу, обліку, оподаткування
та публічного управління, Криворізький національний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.14

ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ ДО ПОСЛУГ

Ie. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing,
Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

THE IMPACT OF ECONOMIC UNCERTAINTY ON THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT
OF LOCAL GOVERNMENT ACTIVITIES CONSIDERING MARKETING APPROACHES TO SERVICES

У статті розмежовано забезпечення функціонування самих органів місцевого самоврядування як управлінських інституцій та забезпечення діяльності громади. Показано, що організаційне забезпечення формує внутрішню структуру органів, розподіл повноважень, регламентацію процедур, кадрове забезпечення, інформаційно-аналітичну підтримку та координацію роботи підрозділів, тоді як економічне забезпечення спрямоване на підтримку поточної життєздатності через фінансування апарату, матеріально-технічне забезпечення та адміністративні витрати. Економічна невизначеність у вигляді коливань податкових надходжень, змін державних трансфертів та скорочення доходів громад безпосередньо впливає на планування бюджетних видатків, призводить до оптимізації адміністративних витрат, перегляду фонду оплати праці та уповільнення оновлення інфраструктури. Реакцією органів є зміни внутрішньої структури, створення робочих груп і оперативних штабів, посилення горизонтальної координації та цифровізація процесів для підвищення продуктивності і зниження витрат. Увагу приділено законодавчим та нормативним змінам в Україні 2022—2025 рр., які сприяють прозорості, адаптивності та правовому регулюванню бюджетних процесів в умовах економічної нестабільності. Обґрунтовано, що важливу роль набуває маркетинг персоналу, який дозволяє підтримувати мотивацію, підвищувати кваліфікацію, формувати кадровий резерв та забезпечувати безперервність управлінських процесів. Визначено, що інтеграція маркетингових підходів у організаційно-економічне забезпечення включає структурно-адміністративний, процесуальний та нормативно-правовий компоненти, а також фінансові, матеріально-технічні, кадрові та інформаційні ресурси. Ураховано, що узгодження пропозиції публічних послуг із реальними потребами громади забезпечується через використання аналітики попиту, CRM-систем, електронних платформ та внутрішнього маркетингу, що дозволяє ефективно адаптувати діяльність ОМС до ресурсних обмежень в умовах економічної невизначеності.

The article distinguishes between the support of the functioning of local self-government bodies as administrative institutions and the provision of services and activities for the community. It demonstrates that organizational support shapes the internal structure of these bodies, the distribution of powers, procedural regulation, personnel provision, information and analytical support, and the coordination of departmental work, whereas economic support is aimed at maintaining operational viability through financing of the apparatus, material and technical resources, and administrative expenditures. Economic uncertainty, manifested in fluctuations of tax revenues, changes in state transfers, and reductions in community income, directly affects budget planning, leading to optimization of administrative costs, adjustment of the payroll fund, and delays in infrastructure renewal. The response of local authorities includes changes in internal structures, the creation of working groups and operational headquarters, strengthening of horizontal coordination, and digitalization of processes to increase productivity and reduce costs. Particular attention is given to legislative and regulatory changes in Ukraine during 2022—2025, which promote transparency, adaptability, and legal regulation of budgetary processes under conditions of economic instability. The study emphasizes the critical role of personnel marketing, which supports motivation, enhances professional qualifications, builds a talent pool, and ensures continuity in management processes. It is highlighted that integrating marketing approaches into organizational and economic support encompasses structural-administrative, procedural, and legal-regulatory components, as well as financial,



material-technical, personnel, and informational resources. Aligning the provision of public services with the actual needs of the community is achieved through the use of demand analytics, CRM systems, electronic platforms, and internal marketing, allowing local self-government bodies to effectively adapt their activities to resource constraints under conditions of economic uncertainty.

Ключові слова: економіка, маркетингові підходи, невизначеність, органи місцевого самоврядування, послуги.

Key words: economy, marketing approaches, uncertainty, local self-government bodies, services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Під впливом зростаючої економічної невизначеності, яка вже вийшла за межі регіонального рівня, проблема організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування (далі по тексту — ОМС) суттєво загострилася. Особливо помітною стала обмеженість традиційних, розрізнених підходів, згідно з якими забезпечення ресурсами розглядається окремо від оцінки результативності діяльності. В умовах невизначеності всі компоненти організаційно-економічного забезпечення переплітаються ще тісніше. Зокрема, неефективність організаційно-економічної бази безпосередньо знижує здатність органів реагувати на наслідки економічної нестабільності, тоді як недостатня орієнтація на результати обумовлює нераціональне використання обмежених ресурсів. Саме тому виникає об'єктивна потреба у формуванні єдиного підходу, який би поєднував одночасно забезпечувальний і результативний підходи. При цьому, особливого значення набуває впровадження маркетингових інструментів, які б дозволили ОМС краще розуміти потреби громади, адаптувати управлінські рішення до умов економічної невизначеності та сформувати цінність публічних послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасних дослідженнях з організаційно-економічного забезпечення діяльності ОМС превалюючим напрямом уваги науковців виступає результативний підхід. Він орієнтується на здатність генерувати конкретні результати розвитку громад, зокрема соціально-економічні ефекти, підвищення якості публічних послуг та рівня самодостатності територій [1]. Так, у праці Тищенко І. та Писаренка В. розкриваються організаційно-правові засади діяльності органів місцевої влади, при цьому

автори значну увагу приділяють структурним і функціональним аспектам [2]. У праці Бедрія Р. увагу сфокусовано на організаційно-правовому забезпеченні, що певною мірою нівелює економічний аспект [3]. У роботі Білуса Я. Ю. усунуто вищезгадану фрагментарність, підкреслюючи необхідність інтеграції різних компонентів у єдину систему [4]. Пилипенко Я. В., досліджуючи механізми забезпечення фінансової самостійності місцевого самоврядування, акцентує увагу на здатності фінансових інструментів забезпечувати реальну автономію громад і стимулювати їх розвиток, а не тільки формально відповідати нормативно-правовим вимогам [5]. Праця Моргун В. В. також підводить до висновку, що ключовим критерієм якості фінансового забезпечення є його вплив на соціально-економічні результати розвитку територій, що відповідає логіці результативного підходу [6].

Тож, має місце домінування досліджень, спрямованих на вивчення як окремих компонентів організаційного та економічного забезпечення (правового, фінансового, інституційного, управлінського), так і їх сукупності, що складає результативний підхід до забезпечення діяльності ОМС. Разом із цим, мало уваги приділено саме забезпеченню діяльності безпосередньо ОМС та врахуванню у цьому процесі економічної невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні впливу економічної невизначеності на організаційно-економічне забезпечення діяльності ОМС з урахуванням маркетингових підходів до послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливо підкреслити, що організаційно-економічне забезпечення діяльності ОМС стосується не тільки надання послуг чи реалізації політик, а функціонування самих органів як управлінських інституцій, тобто їх апарату,

персоналу, інфраструктури, інформаційних систем та фінансових ресурсів, необхідних для здійснення владних повноважень. Такий підхід дозволяє чітко відокремити "забезпечення органу" від "забезпечення діяльності громади". Приклад організаційно-економічного забезпечення окремих органів наведено в табл. 1.

У процесі забезпечення діяльності самого органу місцевого самоврядування як інституції, пріоритетного значення набуває саме організаційне забезпечення, оскільки воно формує здатність органу виконувати покладені на нього функції. Загальновідомо, що до цей вид забезпечення включає побудову внутрішньої структури, розподіл повноважень, регламентацію процедур, кадрове забезпечення, налагодження діловодства, інформаційно-аналітичну підтримку та координацію роботи підрозділів. Своєю чергою, економічне забез-

печення зосереджується, переважно, на підтримці поточної життєздатності органу через фінансове утримання його апарату. Така підтримка включає оплату праці посадових осіб та іншого персоналу, фінансування адміністративних витрат, матеріально-технічне забезпечення, утримання приміщень й базової інфраструктури.

Економічна невизначеність, яка проявляється у скороченні податкових надходжень, непередбачуваних змінах у доходах та витратах бюджету, затримці державних трансфертів тощо безпосередньо впливає на організаційне та економічне забезпечення ОМС. На рівні економічного забезпечення вона ускладнює планування видатків на утримання апарату органу, що обумовлює необхідність скорочення адміністративних витрат, перегляд фонду оплати праці, зупинку оновлення техніки та матеріально-технічного забезпечення. Організацій-

не забезпечення реагує на економічну невизначеність через оптимізацію внутрішньої структури органу, об'єднання або перерозподіл функцій, посилення контролю за виконанням завдань. При цьому, зростає значення цифровізації та оптимізації робочих процесів для зниження витрат і підвищення продуктивності праці. Адже відомо, що ефективна організація праці здатна компенсувати нестачу фінансових ресурсів.

У періоди економічної нестабільності класична ієрархічна структура ради або виконкому може виявитися недостатньо гнучкою, оскільки довгі процедури погодження рішень ускладнюють оперативне реагування на нагальні потреби громади. Зокрема, при зменшенні надходжень місцевих податків, коливанні державних субвенцій, повільне ухвалення рішень щодо перерозподілу бюджету може призвести до затримки соціальних виплат чи ремонту інфраструктури. Тому для зниження негативного впливу невизначеності, ОМС можуть змінювати власну адміністративну структуру. Для цього створюються спеціальні робочі групи, оперативні штаби, які наділяються повноваженнями ухвалювати рішення щодо розподілу бюджетних коштів, закупівель та соціальних програм без тривалого погодження.

Відомо, що в період воєнного стану в Україні та нестабільної економіки

Таблиця 1. Систематизація організаційно-економічного забезпечення окремих ОМС

Орган	Організаційне забезпечення органу	Економічне забезпечення органу
Місцева рада	Формування апарату ради; організація роботи сесій і комісій; регламент діяльності; інформаційно-аналітична підтримка депутатів	Фінансування апарату ради (заробітна плата, утримання); витрати на проведення сесій; матеріально-технічне забезпечення; бюджет на депутатську діяльність
Виконавчий комітет місцевої ради	Формування структури виконавчих органів; розподіл повноважень між підрозділами; кадрове забезпечення; діловодство та контроль виконання рішень	Фінансування апарату виконкому; витрати на утримання виконавчих органів; забезпечення адміністративної діяльності; ресурси на управлінські процеси
Міський голова	Формування патронатної служби; організація роботи приймальні; координація підрозділів; забезпечення комунікацій	Оплата праці та утримання апарату; витрати на представницькі функції; забезпечення службового транспорту, зв'язку
Департамент фінансів місцевої ради	Організація роботи фінансового органу; кадрове забезпечення; інформаційні системи обліку; внутрішній контроль	Фінансування утримання департаменту; витрати на програмне забезпечення; забезпечення аналітичної діяльності
Департамент житлово-комунального господарства	Формування управлінської структури; координація підпорядкованих служб; технічне та інженерне забезпечення діяльності органу	Бюджет на утримання апарату департаменту; фінансування управлінських функцій; витрати на моніторинг і контроль
Центр надання адміністративних послуг	Організація фронт-офісу; стандарти обслуговування; кадрове забезпечення адміністраторів; IT-інфраструктура	Фінансування персоналу; витрати на утримання приміщень і техніки; інвестиції в цифрові сервіси
Департамент соціального захисту населення	Організація роботи структурних підрозділів; ведення реєстрів; кадрове забезпечення; адміністрування процесів	Фінансування утримання органу; витрати на інформаційні системи; забезпечення функціонування програм

Джерело: систематизовано автором.

ОМС суттєво змінили підходи бюджетного адміністрування. За 2022—2024 рр., видатки територіальних громад суттєво зросли, але при цьому фактичне виконання бюджету було нижчим, ніж заплановане. При цьому, частину дефіциту громад покривали вільні залишки бюджетних коштів, накопичені у попередні періоди. Така зміна механізмів управління бюджетом (перерозподіл, використання резервів) прямо пов'язана з економічною невизначеністю і зміною фінансової бази місцевого самоврядування [7]. Виконкоми і військово цивільні адміністрації отримали право вносити зміни до місцевих бюджетів і перерозподіляти кошти без погодження з сесіями місцевих рад за певних умов [8]. Крім того, згідно даних за 2024 р. після скорочення надходжень ПДФО, задля зменшення негативного ефекту на бюджет, адміністраціям довелося переглядати підходи до планування, процесів адміністрування податків і взаємодії з платниками [9].

Примітно, що у відповідь на невизначену економічну ситуацію, муніципальні адміністрації змінюють не лише процедури, але й внутрішню структуру управління ресурсами. Зокрема в муніципалітетах Канади (приклад провінції Квебек) у період економічної невизначеності, при зростанні будівельних витрат, уповільненні зростання ВВП та підвищення витрат на кредити, адміністрації місцевих органів влади змушені були змінювати бюджетні пріоритети, реорганізовувати підрозділи фінансового контролю, а також розглядати нові фінансові інструменти для забезпечення стабільності, зосереджуючись на стратегічному плануванні та диверсифікації джерел доходів [10].

Економічна невизначеність також стимулює перерозподіл повноважень всередині ОМС. У ситуації, коли центральне керівництво не встигає своєчасно ухвалювати рішення, виникає потреба делегувати повноваження керівникам структурних підрозділів. Наприклад, керівники фінансових управлінь чи відділів ЖКГ можуть самостійно приймати рішення щодо невідкладних витрат, закупівель та оптимізації ресурсів для забезпечення безперервності надання послуг населенню. Крім того, економічна невизначеність підвищує значення горизонтальної координації між різними підрозділами ОМС. У стабільних умовах інформація зазвичай проходить вертикально: від керівництва до структурних підрозділів. У кризових умовах ефективнішим стає об'єднання представників фінансового, юридичного, соціального, інфраструктурного та інших блоків у

тимчасові робочі групи, які можуть ухвалювати комплексні рішення швидко й узгоджено.

Економічна невизначеність суттєво впливає і на процесуальний компонент забезпечення діяльності ОМС. У першу чергу, значно ускладнюється процес бюджетного планування і прогнозування доходів та видатків місцевих бюджетів. Підготовка проєктів бюджету на 2024 р. в Україні починалася в умовах воєнного стану та невідомості щодо подальших макроекономічних параметрів: доходи, зокрема ПДФО, були знижені, і Міністерство фінансів України зробив застереження про зміни у прогнозних показниках протягом року. Окреслена невизначеність стала передумовою для сценарного бюджетування. У зв'язку з цим, процес формування бюджету став ітеративним, із залученням додаткових погоджувальних та оцінок ризиків [11].

Ускладнився також процес взаємодії між підрозділами та громадськістю під час ухвалення бюджетних рішень. При великій кількості змін в доходах і видатках бюджетні комісії та профільні управління повинні частіше проводити міжсекторні засідання, обговорювати сценарії ризиків та оперативно погоджувати зміни.

Для зменшення залежності доходів від зовнішніх макророзвитків, ОМС почали впроваджувати нові процеси оцінювання бази оподаткування (зокрема, більш реалістично оцінювати вартість землі, інвентаризувати об'єкти тощо) та оптимізовувати адміністративні процедури збору податків. Такий підхід дозволяє підвищити передбачуваність надходжень і зменшити ризики невиконання бюджету [12].

Очевидно, що поряд із вищеописаними змінами, законодавчі вимоги та правові рамки також повинні адаптуватися до нестабільних економічних умов та нових адміністративних реалій. Так, у відповідь на потребу посилення прозорості діяльності ОМС Верховна Рада ухвалила Закон України № 3590 ІХ від 22.02.2024 р. "Про внесення змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування". Завдяки йому розширено нормативні правові вимоги до процедур проведення сесій рад, порядку денного, обов'язкового використання державної мови на пленарних засіданнях та трансляції сесій в реальному часі для підвищення відкритості та контролю діяльності місцевої влади. Законом створено нові правові зобов'язання, що мають мінімізувати ризики непрозорого чи неконтрольованого використання обмежених ресурсів у кризових умовах бюджету громад [13]. У 2025 р. був ухвалений та опублікований нормативний акт (№ 4677 ІХ), який спрямова-

ний на гарантування того, що нормативні акти громад відповідатимуть законодавству та не призведуть до економічних втрат чи порушення прав громадян [14]. За умов економічної невизначеності положення Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", які прямо унормовують формування доходів місцевого бюджету на основі законодавства про державний бюджет та Бюджетного кодексу, а також гарантують самостійність бюджету територіальної громади, набувають особливого значення. Адже вони потребують чіткої правової регламентації переліку джерел доходів та меж повноважень у формуванні видаткової частини бюджету в межах правового поля [15]. Важливо відмітити й законодавчі зміни щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування (Закон України № 3703 ІХ від 09.05.2024 р.), які розширили правові механізми участі громадян у прийнятті рішень ОМС. У період економічної невизначеності ці зміни спрямовані на те, щоб територіальні громади могли брати активнішу участь у бюджетних процесах, громадських слуханнях чи громадських консультаціях, що посилює правове забезпечення прозорого використання ресурсів та зменшує ризики соціальних конфліктів [16].

Невизначеність у макроекономічному середовищі, зміни в державній фінансовій політиці, коливання доходів громад змушують ОМС постійно адаптувати стратегії економічного забезпечення.

Так, у 2023—2024 рр. у багатьох громадах України для уникнення перевитрат у зв'язку із нестабільністю надходжень до місцевих бюджетів, коригувалися графіки соціальних виплат і витрат на інфраструктурні проекти [14].

Нестабільність економіки змушує громади шукати додаткові джерела доходів і економити на витратах. Позитивним досвідом є впровадження механізмів електронних платежів та адміністрування місцевих податків у режимі реального часу, що дозволяє швидше реагувати на зміни в надходженнях та уникати дефіциту. Розповсюдженими є практики тимчасового скорочення адміністративних видатків, відтермінування капітальних витрат та залучення грантів міжнародних організацій для фінансування критичних проектів.

Не рідкими є випадки, коли громади змушені переглядати штатні структури та чисельність персоналу. Для оптимізації витрат може бути впроваджене тимчасове скорочення адміністративних посад, запровадження сумісництва або гнучких графіків роботи. У практиці українських громад у 2023—2024 рр. спостерігалися випадки, коли кадрові рішення приймалися з урахуванням можливих змін надходжень до бюд-

жету та пріоритетів видатків, щоб уникнути зриву соціальних програм [14]. Крім того, економічна невизначеність підвищує потребу у підвищенні кваліфікації та гнучкості персоналу. Працівники ОМС повинні швидко опановувати нові процедури бюджетного планування, електронного адміністрування податків, управління ризиками та роботи з громадськістю. Важливими є і цифрові навички, оскільки впроваджуються онлайн-системи контролю виконання бюджету, електронні платформи для податкових та адміністративних послуг, а також регулярний обмін інформацією між структурними підрозділами ради та з громадськістю. Зокрема, платформа "Відкритий бюджет" дозволяє відслідковувати реальне виконання доходів і видатків, а також планувати перерозподіл коштів у разі змін макроекономічної ситуації [17].

Відтак кадрове та інформаційне забезпечення є невід'ємними складовими економічного забезпечення діяльності ОМС, оскільки ефективність використання фінансово-економічних ресурсів безпосередньо залежить від компетентності персоналу та якості інформації, на основі якої ухвалюються рішення.

Нестабільність економіки обумовлює для ОМС пріоритетність нематеріальних стимулів: можливості професійного розвитку, соціальну значущість діяльності, стабільність зайнятості та організаційну культуру. Тому важливого значення набуває маркетинг персоналу в діяльності ОМС, завдяки якому формується ціннісна пропозиція роботодавця, яка певним чином здатна компенсувати відносно нижчий рівень оплати праці порівняно з приватним сектором. Крім того, застосування маркетингових інструментів у сфері управління персоналом сприяє підвищенню прозорості та відкритості ОМС. Зокрема, комунікаційні стратегії, орієнтовані на цільові групи потенційних працівників (молодь, фахівці з ІТ, управлінці), дозволяють формувати позитивний бренд роботодавця та залучати висококваліфіковані кадри навіть в умовах ресурсних обмежень. Важливим аспектом є також зниження ризиків кадрової нестабільності, які в умовах економічних криз можуть призводити до втрати інституційної пам'яті та зниження ефективності функціонування органів влади. Завдяки маркетинговим підходам стає можливим формування кадрового резерву, планування кар'єрних траєкторій та розвиток ключових компетенцій, що забезпечує безперервність управлінських процесів. Окрім маркетингу персоналу, доцільно застосовувати й інші інструменти, на що наголошується у працях науковців [18]; [19]; [20] та інших.

Таблиця 2. Інтеграція маркетингових підходів в організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування

Компонент забезпечення	Складові компоненти	Маркетинговий підхід
Організаційне забезпечення		
Структурно-адміністративний компонент	Організаційна побудова, розподіл функцій, вертикаль управління	Сегментація населення за потребами послуг; формування підрозділів за типами послуг; пріоритизація ресурсів під конкретні групи отримувачів
Процесуальний компонент	Регламентация процедур, алгоритми прийняття рішень тощо	Використання шляху отримувача послуг для оптимізації процесів; маркетингові комунікації між підрозділами; оповіщення громадян про послуги
Нормативно-правовий компонент	Застосування законів, регламентів, положень, інструкцій тощо	Аналіз впливу нормативно-правової бази на потреби громадян; створення інформаційних кампаній і освітніх програм
Економічне забезпечення		
Фінансові ресурси	Бюджет, податки, гранти, інвестиції	Планування бюджету на основі маркетингових досліджень; демонстрація ефективності для залучення партнерських ресурсів; прогнозування попиту на послуги
Матеріально-технічні ресурси	Будівлі, обладнання, інформаційні системи тощо	Пріоритизація ресурсів через аналіз попиту; планування ремонтів та закупівель за маркетинговими пріоритетами
Кадрове забезпечення	Персонал, мотивація, компетенції та компетентності	Оцінка компетенцій та компетентностей працівників за потребами громадян; внутрішній маркетинг персоналу для мотивації працівників та формування культури орієнтації на користувача
Інформаційне забезпечення	Системи збору, обробки та аналізу даних, CRM-системи	Опитування громадян, аналітика попиту; інтеграція електронного урядування з маркетинговими інструментами; оцінка задоволеності отримувачів послуг

Джерело: систематизовано автором.

Систематизація маркетингових підходів в організаційно-економічне забезпечення діяльності ОМС представлена в табл. 2.

Організаційно-економічне забезпечення діяльності ОМС з урахуванням маркетингових підходів до надання послуг доцільно розглядати як цілісну систему управлінських, фінансово-економічних та інституційних інструментів, спрямованих на узгодження пропозиції публічних послуг із реальними потребами територіальної громади в умовах ресурсних обмежень і високої невизначеності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Показано, що організаційно-економічне забезпечення діяльності ОМС охоплює не лише процеси надання послуг, а й забезпечення функціонування самих органів як управлінських інституцій, включаючи їх структуру, персонал, ресурси та інфраструктуру, що дозволяє чітко розмежувати забезпечення органу та забезпечення розвитку громади.

Виявлено, що в умовах економічної нестабільності відбувається трансформація як організаційних, так і економічних механізмів діяльності ОМС, що проявляється в оптимізації структур, підвищенні гнучкості управління, зміні підходів до бюджетного планування, делегуванні повноважень та посиленні міжсекторальної координації.

Ураховано, що економічна невизначеність істотно впливає на параметри функціонування ОМС, посилюючи ризики розбалансування доходів і видатків місцевих бюджетів, знижуючи передбачуваність фінансових потоків та ускладнюючи довгострокове планування, що породжує необхідність переходу до адаптивних моделей управління ресурсами, зокрема сценарного бюджетування, диверсифікації джерел доходів, підвищення ефективності податкового адміністрування та пріоритизації видатків.

Ураховано, що в сучасних умовах функціонування ОМС трансформується від адміністративно-розподільчої моделі до сервісно-орієнтованої, при якій об'єктом управління стає не лише процес надання послуг, а й цінність, яку отримує мешканець громади або суб'єкт господарювання.

Саме тому маркетинговий підхід інтегрується в організаційно-економічне забезпечення як механізм підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів і як інструмент підвищення якості публічних послуг.

Запропоновано організаційно-економічне забезпечення діяльності ОМС з урахуванням маркетингових підходів до надання послуг розглядати як цілісну систему управлінських, фінансово-економічних та інституційних інструментів, спрямованих на узгодження пропозиції публічних послуг із реальними потребами територіальної громади в умовах ресурсних обмежень і високої невизначеності зовнішнього середовища.

Напрямок подальших досліджень є встановлення взаємозв'язку між економічною невизначеністю та ефективністю управління публічними послугами, зокрема шляхом оцінки впливу маркетингових стратегій на оптимізацію ресурсів ОМС.

Література:

1. Інститут громадянського суспільства. Інституційне забезпечення місцевого економічного розвитку у громаді. 2025. URL: <https://www.csi.org.ua/books/instytucyjne-zabezpechennya-misczevogo-ekonomichnogo-rozvytku-u-gromadi/>
2. Tyshchenko I., Pysarenko V. Organizational and legal principles of activity of local authorities. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2021. Vol. 19. Pp. 87—93. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.87>
3. Бедрій Р. Поняття економічної основи місцевого самоврядування та її організаційно-правове забезпечення в умовах війни в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Том 1. № 75 2023. С.59—64. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.9>
4. Білоус Я. Ю. Теоретичні аспекти організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад України. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10052>
5. Пилипенко Я. В. Механізм забезпечення фінансової самостійності місцевого самоврядування. Право та державне управління. 2021. № 1. С. 243—250. URL: https://pdu-journal.kpu-zp.ua/archive/1_2021/38.pdf
6. Моргун В. В. Удосконалення фінансової основи місцевого самоврядування в контексті децентралізації, реалізації бюджетної та податкової політики держави. Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ. 2020. № 1 (19). С. 25—32. URL: <https://doi.org/10.33270/04201901.25>
7. Рахункова палата. Стан місцевих бюджетів після повномасштабного вторгнення: що показав перший аналіз, проведений Рахунковою палатою. 2025. URL: https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2895&utm_source=chatgpt.com
8. Возняк, Г. В., Коваль, В. М. Витрати місцевих бюджетів через призму війни. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2022. Вип. 2. С. 9—14. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-2-2>
9. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Портал Децентралізація. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/19387>
10. Brosseau J.-P. The Shadow of Economic Uncertainties over 2026 Municipal Budgets. Raymond Chabot Grant Thornton. URL: <https://www.rcgt.com/en/insights/expert-advice/municipal-budgets-shadow-economic-uncertainties>
11. USAID. Особливості складання проєктів місцевих бюджетів на 2024 рік. 2023. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1313/Експертний_опис_Особливості_планування_бюджету_2024_ред.pdf
12. Адміністрування місцевих податків і зборів органами місцевого самоврядування: поточний стан та проблеми. Центр політико-правових реформ. 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/18432>
13. Про внесення змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування. Закон України № 3590-IX від 22.02.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3590-20>
14. Дерезь В., Бовш О. Закон про забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування ухвалено. Реформа завершена? Децентралізація. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/20316>
15. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України № 280/97 — ВР від 21.05.1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр/ed20260207>
16. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування. Закон України № 3703-IX від 09.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3703-20>
17. Відкритий бюджет: офіційний сайт. 2026. URL: <https://openbudget.gov.ua>
18. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Імплементация маркетингової концепції в діяльність органів публічного управління. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 52. С. 83—89. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/16.pdf
19. Шатун В. Т., Зосімова І. О. Маркетинг в публічному управлінні: сутність, специфіка, класифікація. Наукові праці Чорноморського державного ун-ту ім. П. Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія: Державне управління. 2016. Т. 267. Вип. 255. С. 181—187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_267_255_30
20. Гавриш-Мусафір А. О. Маркетинг органів публічної влади як механізм підвищення рівня життя населення. Young Scientist. 2016. № 8 (35). С. 221—225. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/8/51.pdf>

References:

1. Instytut hromadians'koho suspil'stva (2025), "Institutional support for local economic development in the community", available at: <https://>



www.csi.org.ua/books/instytucyjne-zabezpechennya-misczevogo-ekonomichnogo-rozvytku-u-gromadi/ (Accessed 20 March 2026).

2. Tyshchenko, I. and Pysarenko, V. (2021), "Organizational and legal principles of activity of local authorities", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 87—93. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.87> (Accessed 20 March 2026).

3. Bedrij, R. (2023), "The concept of the economic basis of local self-government and its organizational and legal support in the conditions of war in Ukraine", *Naukovy visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo*, vol. 1, no. 75 S.59—64. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.9>

4. Bilous, Y. (2022), "Theoretical aspects of organizational and economic support of development of territorial communities of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10052> (Accessed 20 March 2026).

5. Pylypenko, Ya. V. (2021), "Mechanism for ensuring financial independence of local self-government", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 1, pp. 243—250, available at: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/38.pdf (Accessed 20 March 2026).

6. Morhun, V. V. (2020), "Improving the financial basis of local self-government in the context of decentralization, implementation of the state's budgetary and tax policy", *Yurydychny chasopys Natsional'noi akademii vnutrishnikh sprav*, vol. 1 (19), pp. 25—32. <https://doi.org/10.33270/04201901.25>

7. Rakhunkova palata (2025), "The state of local budgets after a full-scale invasion: what the first analysis conducted by the Accounting Chamber showed", available at: https://rp.gov.ua/Press-Center/News/?id=2895&utm_source=chatgpt.com (Accessed 20 March 2026).

8. Vozniak, H. V. and Koval', V. M. (2022), "Local budget expenditures through the prism of war. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine", *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 2, pp. 9—14. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-2-2>

9. Detsentralizatsiia (2025), "Analysis of the implementation of local budgets for 2024", available at: <https://decentralization.ua/news/19387> (Accessed 20 March 2026).

10. Brosseau J.-P. (2026), "The Shadow of Economic Uncertainties over 2026 Municipal Budgets", available at: <https://www.rcgt.com/en/insights/expert-advice/municipal-budgets-shadow-economic-uncertainties> (Accessed 20 March 2026).

11. USAID (2023), "Features of drafting local budgets for 2024", available at: <https://decentra->

[lization.ua/uploads/attachment/document/1313/Ekspertnyy_opys_Osoblyvosti_planuvannia_biudzhetu_2024_red.pdf](https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1313/Ekspertnyy_opys_Osoblyvosti_planuvannia_biudzhetu_2024_red.pdf) (Accessed 20 March 2026).

12. Decentralization Portal (2024), "Administration of local taxes and fees by local self-government bodies", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/18432> (Accessed 20 March 2026).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" to Ensure Transparency of Local Self-Government", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3590-20> (Accessed 20 March 2026).

14. Derets', V. and Bovsh, O. (2025), "The Law on Ensuring Legality and Transparency in the Activities of Local Self-Government Bodies has been adopted. Is the Reform Complete?", available at: <https://decentralization.ua/news/20316> (Accessed 20 March 2026).

15. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr/ed20260207> (Accessed 20 March 2026).

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Law of Ukraine "On amendments to certain laws of Ukraine regarding people's power at the level of local self-government", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3703-20> (Accessed 20 March 2026).

17. Open Budget (2026), "State web portal of the budget for citizens", available at: <https://openbudget.gov.ua> (Accessed 20 March 2026).

18. Dejneha, O. V. and Dejneha, I. O. (2021), "Implementation of the marketing concept in the activities of public administration bodies", *Infrastruktura rynku*, vol. 52, pp. 83—89, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/16.pdf (Accessed 20 March 2026).

19. Shatun, V., and Zosimova, I. (2016), "Marketing in public administration: essence, specificity, classification", *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia*, vol. 267(255), pp. 181-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_267_255_30

20. Havrysh-Musafir, A. O. (2016), "Marketing of public authorities as a mechanism for improving the standard of living of the population", *Young Scientist*, vol. 8 (35), pp. 221—225, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/8/51.pdf> (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Процеcеновано / Revised: 06.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26