

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: Проектування служби маркетингу та її діяльності в публічній організації, на прикладі Збараської міської ради

Виконала: студентка IV курсу, групи БАЗс-41
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Яцюк Т.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Твердохліб О.С.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Андрюшків Б.М.

(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

студенту Яцюк Тетяна Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Проектування служби маркетингу та її діяльності в публічній організації, на прикладі Збараської міської ради

Керівник роботи Твердохліб О.С., д.н. дурж. упр., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «28» січня 2026 року № 4/9-66

2. Термін подання студентом завершеної роботи 1.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи _____

Матеріали фінансово-господарської діяльності Збараської міської ради

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичні засади формування служби маркетингу в органах місцевого самоврядування

2. Аналіз діяльності та маркетингового середовища Збараської міської ради

3. Проектування служби маркетингу у Збараській міській раді

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

1. Схема служби територіального маркетингу

2. Маркетингова структура орієнтована на споживача

3. Організаційна структура Збараської міської ради

4. Календар реалізації ключових проєктів

5. Матриця TOWS (з фінансовою прив'язкою), 2025 р.

6. Матриця SWOT -аналізу діяльності Збараської міської ради

7. Посадові інструкції служби маркетингу

8. Запропонована структура служби маркетингу Збараської міської ради

9. Загальна річна таблиця ефективності та ROI служби маркетингу

10. Етапи та функціональні складові формування маркетингової стратегії

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання 20 січня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	Лютий 2026	Виконано
1	Теоретико-методичні засади формування служби маркетингу в органах місцевого самоврядування	Лютий 2026	Виконано
2	Аналіз діяльності та маркетингового середовища Збараської міської ради	Березень 2026	Виконано
3	Проектування служби маркетингу у Збараській міській раді	Квітень 2026	Виконано
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Травень 2026	Виконано
	Висновки	Травень 2026	Виконано
	Бібліографія	Травень 2026	Виконано

Студент

(підпис)

Яцюк Т.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Твердохліб О.С.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Яцюк Т. «Проектування служби маркетингу та її діяльності в публічній організації, на прикладі Збараської міської ради»

Кваліфікаційна робота бакалавра: 70 сторінок, 13 рисунків, 38 таблиць, 8 додатків, 22 літературних джерела.

Об'єктом дослідження виступає служба маркетингу.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та організаційні засади формування та функціонування служби маркетингу в органах місцевого самоврядування.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування служби маркетингу в органах місцевого самоврядування на прикладі Збараської міської ради.

Методи дослідження – методи аналізу та синтезу, узагальнення та систематизації застосовано для дослідження теоретичних основ маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування; порівняльний метод для аналізу зарубіжного досвіду функціонування служб маркетингу у муніципальних структурах; статистичний та аналітичний методи.

Саме маркетинговий підхід дозволяє забезпечити ефективну взаємодію органів влади з громадськістю, бізнесом, інвесторами та міжнародними партнерами, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності територій та формуванню їх позитивного соціально-економічного іміджу. Одним із ключових елементів реалізації маркетингової стратегії територій є формування спеціалізованих структурних підрозділів або служб маркетингу у системі місцевого самоврядування.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова служба, комунікації, міська рада, публічна установа, органи місцевого самоврядування, організаційна структура.

SUMMARY

Yatsiuk T. Designing a marketing department and its activities in a public organization (case study: Zbarazh City Council)

Bachelor's qualification work: 70 pages, 13 figures, 38 tables, 8 appendices, 22 references.

The object of the study is the marketing service.

The subject of the study is the theoretical, methodological and organizational principles of the formation and functioning of the marketing service in local government bodies.

The purpose of the work is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for the formation of a marketing service in local government bodies using the example of the Zbarazh City Council.

Research methods - methods of analysis and synthesis, generalization and systematization were used to study the theoretical foundations of marketing activities of local government bodies; comparative method for analyzing foreign experience in the functioning of marketing services in municipal structures; statistical and analytical methods.

It is the marketing approach that allows for effective interaction between authorities and the public, business, investors and international partners, contributing to increasing the competitiveness of territories and forming their positive socio-economic image. One of the key elements of implementing the marketing strategy of territories is the formation of specialized structural units or marketing services in the local government system.

Keywords: marketing, marketing service, communications, city council, public institution, local government bodies, organizational structure.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
1.1 Сутність, роль та особливості застосування маркетингових підходів в діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	9
1.2 Моделі служб маркетингу та зарубіжний досвід і їх функціонування в муніципальних структурах	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ЗБАРАЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	
2.1 Загальна характеристика та основні напрями діяльності досліджуваної установи	22
2.2 Аналіз комунікаційної та інформаційної політики міської ради	30
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТУВАННЯ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ У ЗБАРАЗЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ	
3.1 Обґрунтування необхідності створення відділу маркетингу в структурі міської ради	41
3.2 Вдосконалення організаційної структури та розподіл функціональних обов'язків маркетингової служби в організації	48
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	
4.1 Міжнародне співробітництво в галузі охорони праці	61
4.2 Вплив діяльності людини на довкілля	63
ВИСНОВКИ	66
БІБЛІОГРАФІЯ	68
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування повинні не лише виконувати традиційні управлінські функції, але й активно застосовувати сучасні методи стратегічного планування, комунікаційної політики та територіального маркетингу. Саме маркетинговий підхід дозволяє забезпечити ефективну взаємодію органів влади з громадськістю, бізнесом, інвесторами та міжнародними партнерами, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності територій та формуванню їх позитивного соціально-економічного іміджу.

Одним із ключових елементів реалізації маркетингової стратегії територій є формування спеціалізованих структурних підрозділів або служб маркетингу у системі місцевого самоврядування. Такі підрозділи виконують функції аналізу соціально-економічного середовища, дослідження потреб населення, формування бренду території, організації комунікаційної політики, інформаційного супроводу діяльності органів влади та просування інвестиційних можливостей громади.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування служби маркетингу в органах місцевого самоврядування на прикладі Збараської міської ради.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання** дослідження:

- дослідити сутність, роль та особливості застосування маркетингових підходів у діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану;
- надати загальну характеристику діяльності Збараської міської ради та визначити основні напрями її функціонування;
- здійснити аналіз маркетингового середовища, а також комунікаційної та інформаційної політики Збараської міської ради;
- обґрунтувати необхідність створення служби маркетингу у структурі органу місцевого самоврядування;

- сформувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності Збараської міської ради.

Об'єктом дослідження виступає служба маркетингу.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та організаційні засади формування та функціонування служби маркетингу в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використано методи аналізу та синтезу, узагальнення та систематизації застосовано для дослідження теоретичних основ маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування; порівняльний метод для аналізу зарубіжного досвіду функціонування служб маркетингу у муніципальних структурах; статистичний та аналітичний методи для оцінювання діяльності Збараської міської ради; метод структурно-функціонального аналізу для обґрунтування організаційної структури служби маркетингу; графічні та табличні методи для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування, офіційні статистичні матеріали, аналітичні звіти органів державної влади, офіційні дані та інформаційні ресурси Збараської міської ради, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з питань маркетингу територій, публічного управління та регіонального розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення організаційної структури органів місцевого самоврядування, підвищення ефективності комунікаційної політики територіальних громад та впровадження сучасних маркетингових інструментів управління розвитком територій. Запропонована модель служби маркетингу може бути використана у практичній діяльності Збараської міської ради для підвищення ефективності взаємодії з громадськістю, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність, роль та особливості застосування маркетингових підходів в діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

Робота органів місцевого самоврядування, зокрема міських та районних рад, в умовах воєнного стану характеризується істотними змінами у змісті, формах і пріоритетах управлінської діяльності. Запровадження воєнного стану зумовлює необхідність оперативної адаптації системи місцевого управління до кризових умов функціонування, підвищення рівня координації з органами державної влади, військовими адміністраціями та силовими структурами. На рис.1.1 подана Збаразька територіальна громада.



Рисунок 1.1 - Збаразька територіальна карта громади

У період воєнного стану діяльність міських і районних рад зосереджується на забезпеченні життєдіяльності територіальних громад, підтриманні

безперервного функціонування критичної інфраструктури, організації заходів цивільного захисту населення, а також на реалізації соціальних програм підтримки внутрішньо переміщених осіб і вразливих категорій населення. Важливого значення набуває перерозподіл бюджетних ресурсів на фінансування оборонних, безпекових і гуманітарних потреб громади.

Особливістю роботи органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є обмеження окремих процедур демократичного управління та розширення повноважень виконавчих органів з метою забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень. Водночас зберігається відповідальність рад за дотримання законності, прозорості використання публічних коштів та захист прав і свобод громадян у межах, визначених чинним законодавством.

Таким чином, функціонування міських і районних рад під час воєнного стану спрямоване на забезпечення стійкості місцевого самоврядування, підтримку обороноздатності держави та збереження соціально-економічної стабільності територіальних громад в умовах підвищених безпекових ризиків.

Маркетинг у діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану виступає важливим управлінським інструментом, спрямованим на підвищення ефективності управління територіальним розвитком та забезпечення належної якості надання публічних послуг [4]. У кризових умовах війни територіальний маркетинг набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє органам місцевої влади адаптувати управлінські рішення до змінних потреб населення, обмеженості ресурсів і зростання рівня соціально-економічних ризиків.

Застосування маркетингового підходу в системі місцевого самоврядування передбачає систематичне дослідження потреб територіальної громади, зокрема внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та соціально вразливих груп населення, а також аналіз очікувань споживачів публічних послуг. Це створює підґрунтя для раціонального планування територіального розвитку, пріоритетизації бюджетних витрат і формування адресних програм соціально-економічної підтримки в умовах воєнного часу (див. рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Схема служби територіального маркетингу [2]

У сфері управління територіальним розвитком маркетинг сприяє формуванню позитивного іміджу громади, залученню гуманітарної допомоги, інвестиційних ресурсів і міжнародної технічної підтримки, що є особливо актуальним в умовах війни. Комунікаційні інструменти маркетингу забезпечують ефективну взаємодію між органами місцевого самоврядування, громадськістю, бізнесом і міжнародними партнерами, підвищуючи рівень довіри до влади.

Маркетинг у наданні публічних послуг в умовах воєнного стану орієнтований на підвищення їх доступності, якості та оперативності. Використання цифрових каналів комунікації, зворотного зв'язку з громадянами та механізмів оцінювання задоволеності споживачів дозволяє органам місцевого самоврядування своєчасно коригувати управлінські рішення, мінімізувати соціальну напругу та підвищувати результативність публічного управління.



Рисунок 1.3 - Функції служби територіального маркетингу [4]

На рис.1.3 розписані функції служби територіального маркетингу. Роль маркетингу в діяльності органів місцевого самоврядування визначається його здатністю забезпечувати адаптацію місцевої політики до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосування маркетингових підходів сприяє обґрунтованому стратегічному плануванню, формуванню позитивного іміджу території, підвищенню інвестиційної та туристичної привабливості, а також розвитку партнерських відносин між владою, бізнесом і громадськістю.

Особливості застосування маркетингових підходів у публічному управлінні на прикладі Збарзької міської ради зумовлені специфікою функціонування органів місцевого самоврядування, соціально-економічними характеристиками територіальної громади, а також потребами її мешканців і зацікавлених сторін. Маркетинг у публічному управлінні розглядається як інструмент формування ефективної управлінської політики, орієнтованої на громадянина, підвищення якості публічних послуг та забезпечення сталого розвитку громади.

Важливою особливістю є застосування територіального маркетингу, спрямованого на формування позитивного іміджу в органах місцевого самоврядування є територіальні громади. В нашому випадку Збаразька міська рада використовує маркетингові комунікації для популяризації культурно-історичного потенціалу міста, розвитку туристичної привабливості та залучення інвестицій. Це включає інформаційне просування громади через офіційні вебресурси, соціальні мережі, участь у регіональних та міжрегіональних проєктах, а також співпрацю з бізнесом і громадськими організаціями.

Застосування маркетингових підходів у публічному управлінні на прикладі органів місцевого самоврядування характеризується поєднанням орієнтації на потреби громади, розвитком територіального брендингу, використанням сучасних комунікаційних інструментів та адаптацією маркетингових механізмів до специфіки місцевого самоврядування. Це сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, зміцненню довіри громадян до органів влади та забезпеченню комплексного розвитку територіальної громади.

1.2 Моделі служб маркетингу та зарубіжний досвід і їх функціонування в муніципальних структурах

Організаційні моделі служб маркетингу в муніципальних структурах формуються з урахуванням інституційних особливостей системи місцевого самоврядування, масштабів територіальної громади, рівня соціально-економічного розвитку та стратегічних пріоритетів муніципалітету.

Найбільш поширеною є функціональна модель організації служби маркетингу (див.рис.1.4), за якої маркетингові завдання інтегруються у структуру виконавчих органів місцевої влади та реалізуються через окремі відділи або сектори. У межах цієї моделі маркетинг виконує аналітичні, комунікаційні та координаційні функції, забезпечуючи інформаційну підтримку управлінських рішень і формування позитивного іміджу території.

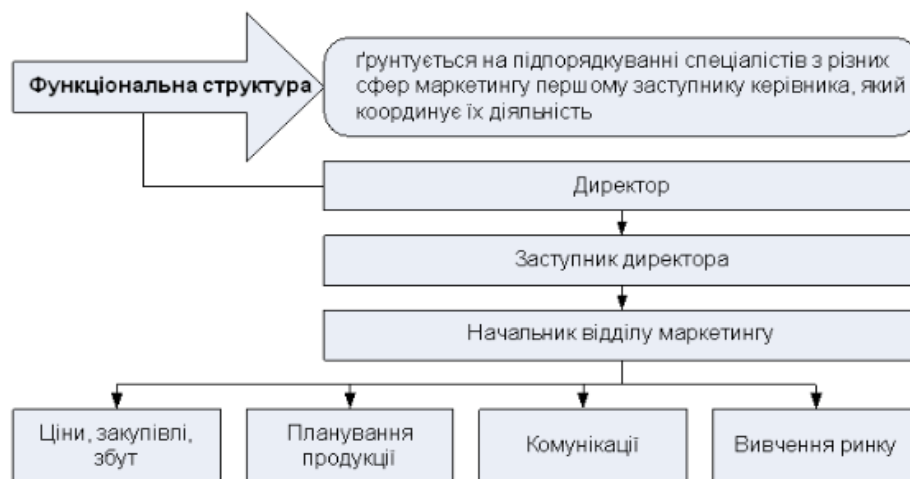


Рисунок 1.4 - Функціональна модель організації служби маркетингу [6]

Проаналізуємо функціональну модель організації служби маркетингу в органах місцевого самоврядування (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Функціональна модель організації служби маркетингу в органах місцевого самоврядування

Функціональний блок	Основні завдання	Інструменти реалізації	Очікувані результати
Аналітичний	Дослідження потреб громади, аналіз соціально-економічного стану території, моніторинг зовнішнього середовища	Соціологічні опитування, статистичний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз	Інформаційна база для прийняття управлінських рішень
Стратегічний	Формування маркетингової стратегії розвитку громади, визначення цільових аудиторій	Стратегічне планування, сегментація цільових груп, програмно-цільовий підхід	Узгоджені напрями розвитку та пріоритети громади
Комунікаційний	Забезпечення взаємодії з громадськістю, формування позитивного іміджу території	Публічні комунікації, PR, соціальні мережі, офіційні вебресурс	Підвищення рівня довіри до органів влади
Інвестиційно-іміджевий	Просування інвестиційного та туристичного потенціалу громади	Територіальний брендинг, презентаційні матеріали, форуми	Зростання інвестиційної та туристичної привабливості
Сервісний	Підвищення якості публічних послуг, орієнтація на потреби споживачів	Стандарти якості, електронні сервіси, зворотний зв'язок	Поліпшення задоволеності населення послугами
Координаційний	Узгодження маркетингової діяльності між структурними підрозділами	Міжвідомча взаємодія, партнерство з бізнесом і громадськістю	Комплексність і ефективність маркетингових заходів
Контрольно-оціночний	Оцінювання ефективності маркетингових заходів	KPI, моніторинг показників, звітність	Підвищення результативності управлінської діяльності

Отже, функціональна модель ґрунтується на інтеграції аналітичних, стратегічних та комунікаційних функцій і спрямована на забезпечення орієнтації публічного управління на потреби територіальної громади, підвищення якості публічних послуг та конкурентоспроможності території.

Також запропонуємо проектно-орієнтовану модель яка передбачає створення тимчасових або постійних міждисциплінарних команд для реалізації конкретних маркетингових завдань, зокрема розроблення бренду території, просування інвестиційних проектів або розвитку туристичної привабливості. Така модель є гнучкою та дозволяє ефективно залучати зовнішніх експертів, бізнес-структури й громадські організації, що особливо характерно для муніципалітетів із обмеженими ресурсами (див.табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Проектно-орієнтована модель організації служби маркетингу в органах місцевого самоврядування

Елемент моделі	Характеристика	Основні учасники	Результати реалізації
Цільова спрямованість	Орієнтація на вирішення конкретних завдань розвитку території	Органи місцевого самоврядування, громада	Досягнення визначених соціально-економічних цілей
Проектні команди	Тимчасові міждисциплінарні робочі групи	Працівники ради, експерти, представники бізнесу та громадськості	Підвищення гнучкості управління
Планування проектів	Формування цілей, завдань, ресурсів і термінів	Керівники проектів, виконавчі органи	Чітка структура реалізації маркетингових ініціатив
Інструменти маркетингу	Застосування адаптованих маркетингових методів	Маркетингові дослідження, PR, брендинг	Ефективне просування території
Партнерська взаємодія	Залучення зовнішніх стейкхолдерів	Інвестори, НГО, донорські організації	Розширення ресурсної бази
Фінансове забезпечення	Комбіновані джерела фінансування	Місцевий бюджет, гранти, інвестиції	Оптимізація використання ресурсів
Моніторинг і оцінювання	Контроль виконання проектів	Органи місцевого самоврядування	Підвищення ефективності управління
Гнучкість управління	Можливість коригування проектів	Проектні команди	Адаптація до змін зовнішнього середовища

Проектно-орієнтована модель організації служби маркетингу в органах місцевого самоврядування забезпечує високу адаптивність управлінських процесів, концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку та активне залучення зацікавлених сторін, що сприяє підвищенню результативності публічного управління.

Також окреме місце займає централізована модель, у межах якої створюється спеціалізована служба або агентство муніципального маркетингу, підпорядковане безпосередньо керівництву міста (див.табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Централізована модель організації служби муніципального маркетингу в органах місцевого самоврядування

Елемент моделі	Зміст та характеристика	Основні функції	Очікувані результати
Організаційна форма	Спеціалізована служба або муніципальне агентство маркетингу	Консолідація маркетингових функцій в одному підрозділі	Підвищення узгодженості управлінських рішень
Підпорядкування	Безпосереднє підпорядкування міському голові або виконавчому комітету	Стратегічна координація маркетингової діяльності	Посилення ролі маркетингу в системі управління
Функціональна концентрація	Зосередження всіх маркетингових функцій	Аналітика, стратегія, брендинг, комунікації	Комплексний підхід до розвитку території
Кадрове забезпечення	Професійна команда фахівців	Маркетологи, аналітики, PR-фахівці	Підвищення якості управлінських рішень
Фінансове забезпечення	Централізоване фінансування	Бюджетні кошти, гранти, партнерські ресурси	Раціональне використання фінансів
Взаємодія з підрозділами	Координація діяльності виконавчих органів	Методичне та інформаційне забезпечення	Єдність маркетингової політики міста
Зовнішні комунікації	Єдиний центр зовнішнього представництва	Інвестиційне та туристичне просування	Формування позитивного іміджу території
Контроль та оцінювання	Системний моніторинг результатів	KPI, аналітична звітність	Підвищення ефективності маркетингових заходів

Централізована модель організації служби муніципального маркетингу забезпечує інституційну цілісність маркетингової діяльності, стратегічну узгодженість управлінських дій та ефективне використання ресурсів, що є особливо доцільним для великих міст і територіальних громад із високим рівнем соціально-економічної активності.

Таким чином, організаційні моделі служб маркетингу в муніципальних структурах характеризуються різноманіттям форм і підходів, що визначаються масштабом і цілями розвитку громади. Зарубіжний досвід демонструє доцільність створення інституційно оформлених маркетингових підрозділів, орієнтованих на стратегічний розвиток територій, підвищення якості публічного управління та забезпечення конкурентних переваг муніципалітетів у сучасних умовах глобалізації (див.рис.1.5).



Рисунок 1. 5 – Маркетингова структура орієнтована на споживача [6]

В умовах децентралізації, зростання конкуренції між територіальними громадами за інвестиційні ресурси, трудовий потенціал і фінансування з державних та міжнародних програм, актуалізується потреба у впровадженні сучасних управлінських інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування. Одним із таких інструментів є муніципальний маркетинг, який забезпечує системний підхід до управління територіальним розвитком, формування позитивного іміджу громади та підвищення якості публічних послуг.

І тому створення служби маркетингу в структурі міської ради зумовлене необхідністю переходу від адміністративно-орієнтованої моделі управління до клієнтоорієнтованої, в центрі якої перебувають потреби мешканців, бізнесу, інвесторів та інших стейкхолдерів. Маркетингова служба забезпечує регулярне

вивчення соціально-економічних потреб населення, аналіз рівня задоволеності публічними послугами, а також моніторинг змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Тому важливою функцією служби маркетингу є формування та реалізація стратегії позиціонування міста як конкурентоспроможної території. Територіальну структуру служби маркетингу подано на рис.1.6.

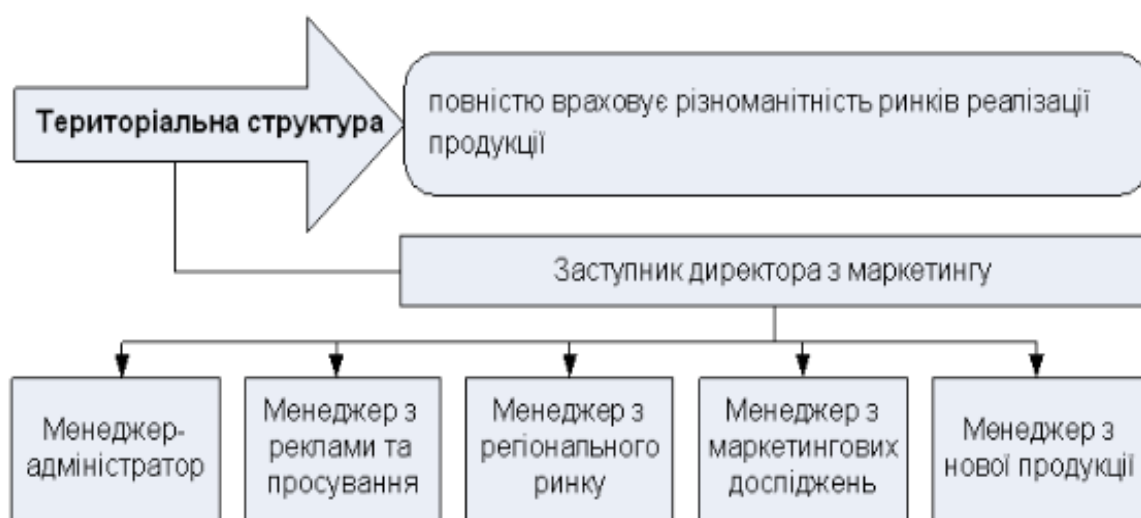


Рисунок 1.6 - Територіальна структура служби маркетингу [7]

Це включає розвиток бренду міста, просування його інвестиційного, туристичного та культурного потенціалу, а також координацію комунікацій між міською радою, громадськістю та зовнішніми партнерами. У сучасних умовах, зокрема під час воєнного стану та післявоєнного відновлення, такі заходи набувають особливого значення для залучення міжнародної технічної допомоги та донорських коштів.

Крім того, наявність спеціалізованої служби маркетингу сприяє підвищенню ефективності інформаційно-комунікаційної політики міської ради, забезпечуючи прозорість діяльності органу місцевого самоврядування та зміцнення довіри з боку громади.

Отже, створення служби маркетингу в структурі міської ради є об'єктивно необхідним кроком, спрямованим на підвищення результативності місцевого

управління, зміцнення конкурентних позицій територіальної громади та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в довгостроковій перспективі [9].

При цьому використовують нормативно-правове регулювання маркетингової діяльності в органах місцевого самоврядування України.

По-перше, нормативно-правове регулювання забезпечує узгодженість маркетингової діяльності з чинним законодавством України, зокрема у сфері місцевого самоврядування, публічних фінансів, інформаційної політики, доступу до публічної інформації та захисту персональних даних.

По-друге, правове закріплення маркетингової діяльності сприяє інституціоналізації муніципального маркетингу як складової системи стратегічного управління територіальним розвитком.

По-третє, нормативно-правове регулювання створює умови для стандартизації маркетингових процесів і методів у діяльності органів місцевого самоврядування.

При цьому наявність чіткої нормативної бази підвищує рівень відкритості та довіри з боку територіальної громади, бізнесу та інвесторів до діяльності органів місцевого самоврядування. Регламентування механізмів зворотного зв'язку, участі громадськості та взаємодії з приватним сектором сприяє розвитку партнерських відносин і залученню додаткових ресурсів для розвитку територій.

Також при створенні служб маркетингу в органах самоврядування оцінюємо ефективність впровадження служби маркетингу, яка є важливим елементом управлінського процесу, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та можливість коригування стратегічних і тактичних заходів розвитку територіальної громади. Ефективність функціонування служби маркетингу доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що поєднує економічні, соціальні, управлінські та комунікаційні результати. Нормативно-правове забезпечення маркетингової діяльності в органах місцевого самоврядування України подано у табл.1.4.

Таблиця 1.4 - Нормативно-правове забезпечення маркетингової діяльності в органах місцевого самоврядування України

Нормативно-правовий акт	Рік прийняття	Сфера регулювання	Значення для маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування
Конституція України	1996	Основи місцевого самоврядування, права територіальних громад	Закріплює право територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення, що створює правові передумови для застосування маркетингових підходів у розвитку територій
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	1997	Повноваження органів місцевого самоврядування	Визначає функції органів місцевого самоврядування у сфері соціально-економічного розвитку, інформування населення, формування іміджу
Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»	2000	Стратегічне планування розвитку	Створює правову основу для застосування стратегічного та територіального маркетингу при розробленні програм розвитку громад
Закон України «Про засади державної регіональної політики»	2015	Регіональний та місцевий розвиток	Сприяє використанню маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності територій
Закон України «Про співробітництво територіальних громад»	2014	Міжмуніципальне співробітництво	Забезпечує можливості спільної реалізації маркетингових проєктів, брендингу та просування територій
Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»	2015	Формування спроможних громад	Стимулює застосування маркетингових підходів у позиціонуванні новоутворених громад і формуванні іміджу
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	2011	Інформаційна відкритість	Забезпечує прозорість і комунікацію з громадськістю як основу публічного та соціального маркетингу
Забезпечує прозорість і комунікацію з громадськістю як основу публічного та соціального маркетингу	1996	Регулювання рекламної діяльності	Визначає правові межі використання рекламних інструментів у діяльності органів місцевого самоврядування
Закон України «Про електронні довірчі послуги»	2017	Цифрові комунікації та електронне врядування	Сприяє впровадженню цифрового маркетингу та електронних сервісів взаємодії з громадянами
Стратегії регіонального розвитку та місцеві стратегії громад	різні роки	Планування територіального розвитку	Є інструментами реалізації маркетингових підходів, зокрема брендингу, позиціонування та

При оцінюванні ефективності впровадження служби маркетингу здійснюється на основі системи кількісних і якісних показників. Соціальний вимір ефективності характеризується рівнем задоволеності мешканців якістю публічних послуг, активізацією громадської участі, покращенням комунікації між органами влади та населенням, а також підвищенням соціальної згуртованості.

Управлінська ефективність служби маркетингу проявляється у вдосконаленні процесів стратегічного планування, запровадженні клієнтоорієнтованого підходу та використанні сучасних інструментів муніципального маркетингу. Водночас комунікаційна ефективність визначається рівнем впізнаваності бренду територіальної громади, результативністю інформаційно-комунікаційних кампаній, розширенням партнерських зв'язків..

Прогноз соціально-економічних результатів упровадження служби маркетингу свідчить про її позитивний вплив на сталий розвиток територіальної громади в середній та довгостроковій перспективі.

Системна оцінка ефективності впровадження служби маркетингу та прогнозування соціально-економічних результатів дозволяють обґрунтувати доцільність її функціонування в структурі органів місцевого самоврядування та визначити пріоритетні напрями подальшого розвитку, спрямовані на забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ЗБАРАЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика та основні напрями діяльності Збаразької міської ради

Збаразька міська рада Тернопільської області є органом місцевого самоврядування базового рівня, що здійснює управління в межах Збаразької міської територіальної громади відповідно до Конституції України та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Її діяльність спрямована на забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку території, задоволення потреб територіальної громади та реалізацію повноважень, делегованих державою.

Збаразька міська територіальна громада розташована в межах Тернопільського району Тернопільської області та характеризується вигідним географічним положенням, наявністю значного природно-ресурсного й історико-культурного потенціалу. Адміністративним центром громади є місто Збараж, яке виконує функції політичного, економічного та культурного осередку місцевого розвитку. До складу громади входять міські та сільські населені пункти, що зумовлює багатофункціональний характер діяльності органів місцевого самоврядування.

Організаційна структура Збаразької міської ради формується за принципами колегіальності, підзвітності та розмежування повноважень між представницькими й виконавчими органами. Представницьким органом є міська рада, яка складається з депутатів, обраних на місцевих виборах, та здійснює нормотворчу і контрольну функції. Виконавчі повноваження реалізуються міським головою, виконавчим комітетом та структурними підрозділами ради, що забезпечують практичне виконання рішень ради та реалізацію місцевої політики (рис. 2.1).

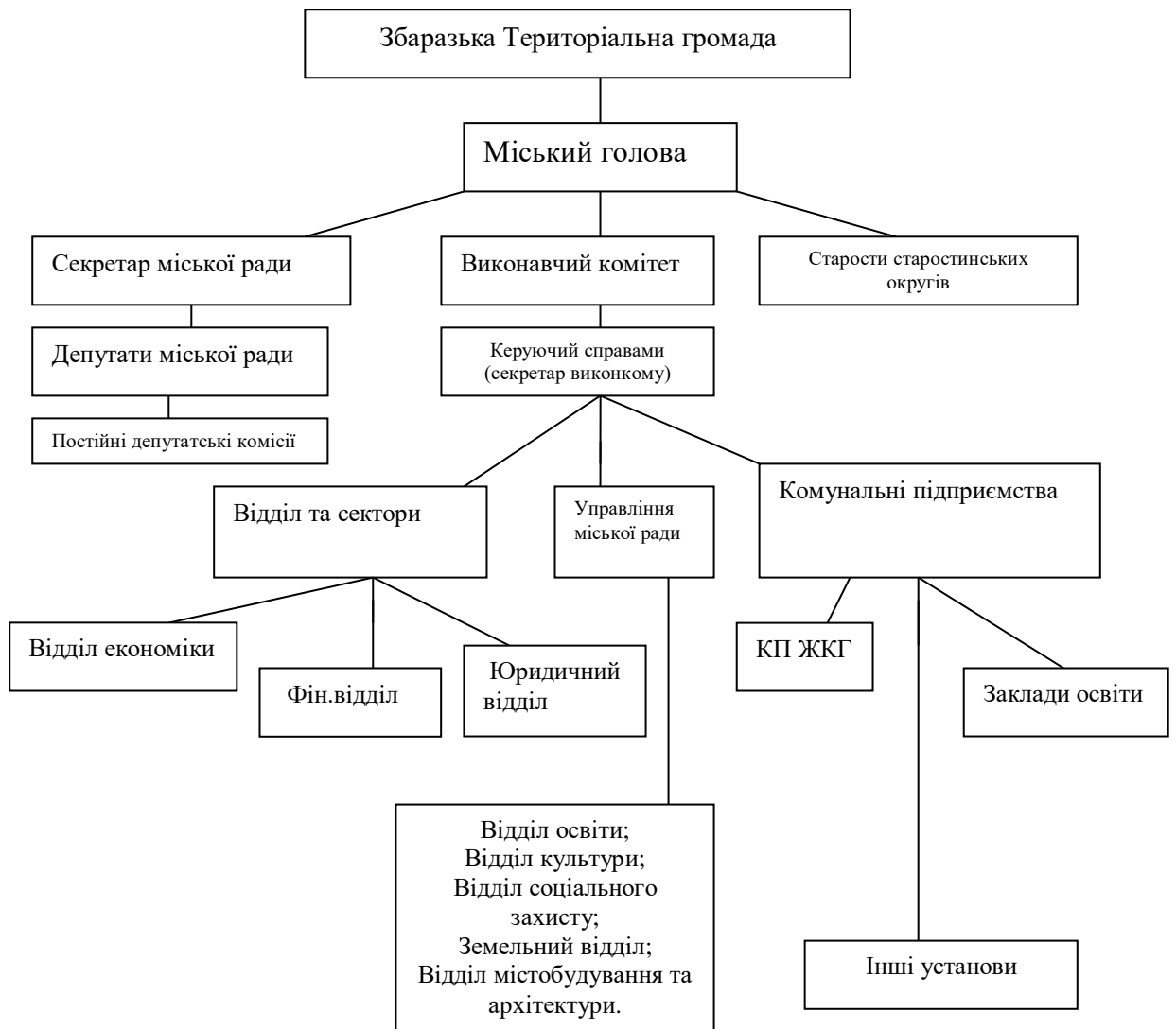


Рисунок 2.1 - Організаційна структура Збараської міської ради

1. Міський голова очолює діяльність ради та виконавчого комітету.
2. Міська рада (депутатський корпус) виконує представницький орган, що приймає рішення щодо розвитку громади.
3. Постійні депутатські комісії вони здійснюють підготовку та попередній розгляд проектів рішень.
4. Виконавчий комітет або виконавчий орган, який реалізує рішення ради.
5. Відділи та управління вони забезпечують реалізацію функцій у сферах економіки, фінансів, освіти, культури, соціального захисту тощо.

6. Старости в громаді представляють інтереси жителів старостинських округів.

7. Комунальні підприємства та установи, що забезпечують надання послуг населенню громади.

Організаційну побудову Збараської міської ради можна оцінити з таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Організаційна побудова Збараської міської ради базового рівня.

Структурний елемент	Основні складові	Функція та призначення
Представницький орган	Збараська міська рада (депутатський корпус)	Прийняття нормативно-правових актів місцевого значення, затвердження бюджету та програм розвитку, здійснення контролю за діяльністю виконавчих органів
Керівництво громади	Міський голова	Очолює міську раду та її виконавчі органи, представляє громаду у відносинах з іншими органами влади, координує діяльність структурних підрозділів
Виконавчий орган	Виконавчий комітет міської ради	Реалізація рішень міської ради, оперативне управління соціально-економічним розвитком громади, координація діяльності виконавчих структур
Апарат міської ради	Секретар ради, відділ організаційної роботи, юридичний відділ, загальний відділ	Організаційне, правове та документальне забезпечення діяльності ради, депутатів і виконавчих органів
Фінансово-економічні підрозділи	Фінансовий відділ, відділ бухгалтерського обліку та звітності	Формування та виконання місцевого бюджету, фінансовий контроль, планування доходів і видатків
Підрозділи соціально-гуманітарної сфери	Відділ освіти, культури, молоді та спорту; відділ соціального захисту населення	Реалізація політики у сфері освіти, культури, соціального захисту, розвитку людського потенціалу громади
Підрозділи економічного розвитку	Відділ економічного розвитку, інвестицій та проектної діяльності	Стратегічне планування, залучення інвестицій, підтримка підприємництва, реалізація програм розвитку
Підрозділи житлово-комунального господарства	Відділ житлово-комунального господарства, благоустрою та інфраструктури	Управління комунальним майном, розвиток інфраструктури, благоустрій території громади
Підрозділи земельних та містобудівних питань	Відділ земельних відносин та містобудування	Регулювання землекористування, містобудівна діяльність, просторове планування
Центри надання послуг	Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП)	Забезпечення доступності та якості адміністративних послуг для населення

Основними напрямками діяльності Збараської міської ради є управління комунальною власністю, формування та виконання місцевого бюджету, розвиток житлово-комунального господарства, забезпечення надання адміністративних і соціальних послуг, а також сприяння розвитку підприємництва, інвестиційної та туристичної діяльності. Значна увага приділяється стратегічному плануванню розвитку громади, залученню фінансових ресурсів та підвищенню рівня участі громадян у процесах місцевого самоврядування. Таким чином, Збараська міська рада Тернопільської області виступає ключовим інституційним суб'єктом управління розвитком територіальної громади, забезпечуючи поєднання публічних інтересів, ефективного використання місцевих ресурсів та впровадження сучасних підходів до публічного управління в умовах децентралізації.

Історичний розвиток міста Збараж сягає раннього середньовіччя. Перші згадки про Збараж датуються 1211 роком у Галицько-Волинському літописі, що свідчить про давність поселення та значну роль у політичному житті регіону в період Київської Русі та Галицько-Волинського князівства. За свою історію місто зазнавало численних воєнних випробувань, переходило під владу різних державних утворень, включно з Річчю Посполитою та Австро-Угорською імперією, пережив епохи повстанських рухів, світових війн та відродження української державності.

У сучасний період внаслідок адміністративно-територіальної реформи в Україні Збараська міська рада стала органом самоврядування об'єднаної територіальної громади, до складу якої включено місто Збараж та численні сільські населені пункти, що сприяє більш ефективному місцевому управлінню, соціально-економічному розвитку та наданню адміністративних послуг населенню. Станом на 2022 рік до складу Збараської міської територіальної громади входить одне місто та 53 села, серед яких: місто Збараж та села: Базаринці, Болязуби, Верняки, Витківці, Вищі Луб'янки, Глинчуки, Гніздичне, Гори-Стрийовецькі, Грицівці, Діброва, Доброводи, Добромірка, Залужжя, Зарубинці, Заруддя, Зарудечко, Іванчани, Івашківці, Капустинський Ліс,

Капустинці, Карначівка, Киданці, Кобиля, Колодне, Красносільці, Кретівці, Ліски, Максимівка, Мала Березовиця, Малий Глибочок, Мусорівці, Нижчі Луб'янки, Новий Роговець, Новики, Олишківці, Оприлівці, Режнівка, Розношинці, Синяява, Синягіївка, Старий Збараж, Стрийівка, Тарасівка, Травневе, Хоми, Чагарі-Збараські, Чернихівці, Чеснівський Раковець, Чорний Ліс, Чумалі, Шили (перше), Шили (друге), Шимківці. Перелік вказує на різноманітність і компактність населених пунктів, що становлять громаду, кожен із яких має власну історію та локальні особливості. Об'єднання таких сільських рад у єдину територіальну громаду спрямоване на підвищення спроможності місцевого самоврядування забезпечувати сталий розвиток, інфраструктурні покращення та якісні адміністративні послуги для мешканців усіх населених пунктів.

Фінансова спроможність та сталий соціально-економічний розвиток територіальної громади значною мірою визначаються структурою суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність на її території та формують доходну частину місцевого бюджету шляхом сплати податків і зборів. У межах Збараської міської ради функціонують підприємства різних організаційно-правових форм і галузевої належності, що забезпечують надходження податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку, земельного податку, орендної плати та інших місцевих платежів. Особливу роль у наповненні бюджету громади відіграють агропромислові підприємства, установи бюджетної сфери, суб'єкти малого та середнього бізнесу, а також організації соціальної та комунальної інфраструктури. Сукупність їх діяльності формує податкову базу громади та забезпечує фінансування видатків на освіту, охорону здоров'я, благоустрій і соціальний захист населення.

Аналіз структури платників податків свідчить, що податкові надходження до бюджету Збараської міської територіальної громади мають диверсифікований характер, однак ключову роль відіграють аграрні підприємства та суб'єкти малого і середнього бізнесу. підприємницької активності та залучення інвестицій

Наявність різнопрофільних організацій на території громади та їх активна господарська діяльність є основою формування власних доходів місцевого

бюджету, що забезпечує фінансову автономію Збараської міської ради та реалізацію програм соціально-економічного розвитку (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Характеристика основних підприємств та установ - платників податків до Збараської міської ради

Назва підприємства чи установи	Організаційно-правова форма	Вид економічної діяльності	Основні податкові надходження до бюджету громади	Економічна роль у громаді
ПП АП «АГРО-ДРУЖБА»	Приватне підприємство	Виробництво продукції рослинництва	ПДФО, єдиний податок, плата за землю	Базовий аграрний товаровиробник, формує зайнятість у сільській місцевості
КП «Добробут-Збараж»	Комунальне підприємство	Житлово-комунальні послуги, благоустрій	ПДФО, плата за землю	Забезпечує функціонування комунальної інфраструктури
КНП «Збараська центральна лікарня»	Комунальне некомерційне підприємство	Охорона здоров'я	ПДФО (із фонду оплати праці)	Ключовий елемент соціальної інфраструктури громади
Відділ освіти Збараської міської ради	Бюджетна установа	Освітні послуги	ПДФО	Формує людський капітал та зайнятість
Фермерське господарство «Колос-Збараж»	Фермерське господарство	Вирощування зернових культур	Єдиний податок, ПДФО, плата за землю	Підтримка аграрного виробництва та самозайнятості
Збараське районне споживче товариство	Споживче товариство	Роздрібна торгівля	Єдиний податок, ПДФО	Забезпечення населення товарами першої необхідності
ТОВ «Збараж-Агросервіс»	Товариство з обмеженою відповідальністю	Агросервісні та транспортні послуги	ПДФО, податок на прибуток	Обслуговування аграрного сектору громади

З таблиці 2.2 можна ознайомитись з характеристикою основних підприємств та установ – платників податків.

Аналіз складу суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність на території Збараської міської територіальної громади, свідчить про домінування

аграрного сектору та бюджетної сфери у формуванні доходної частини місцевого бюджету. Основним бюджетоутворюючим податком залишається податок на доходи фізичних осіб, що надходить від агропідприємств, комунальних підприємств та установ соціальної інфраструктури. Наявність у громаді підприємств різних організаційно-правових форм забезпечує диверсифікацію податкових надходжень, підвищує фінансову стійкість місцевого бюджету та створює передумови для сталого соціально-економічного розвитку території.

Фінансова база територіальної громади формується за рахунок сукупності власних і закріплених доходів місцевого бюджету, ключову роль серед яких відіграють податкові надходження від суб'єктів господарювання та установ, що здійснюють діяльність на відповідній території. Провідним бюджетоутворюючим джерелом доходів громади є податок на доходи фізичних осіб, який надходить із фонду оплати праці працівників підприємств та організацій. Доповнюють фінансову базу єдиний податок, плата за землю, орендна плата та інші збори.

Фінансова база Збараської міської ради залежить від територіальної громади у 2022–2024 роках і формувалася в умовах підвищеної макроекономічної нестабільності, зумовленої воєнним станом, трансформацією ринку праці та змінами у структурі господарської діяльності. Незважаючи на це, ключові суб'єкти господарювання забезпечували стабільні податкові надходження до бюджету громади, насамперед за рахунок податку на доходи фізичних осіб.

Управлінська діяльність Збараської міської ради здійснюється в межах повноважень, визначених чинним законодавством України, та спрямована на забезпечення соціально-економічного розвитку територіальної громади, надання якісних публічних послуг і реалізацію стратегічних пріоритетів місцевого розвитку. В умовах децентралізації та воєнного стану особливого значення набуває ефективність управлінських рішень, адаптивність організаційної структури та здатність органу місцевого самоврядування реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз управлінської діяльності Збараської міської ради свідчить про орієнтацію на програмно-цільовий підхід до управління розвитком громади.

Реалізація стратегічних і поточних програм соціально-економічного розвитку, бюджетного планування та галузевих цільових програм дозволяє забезпечити узгодженість дій структурних підрозділів ради та раціональне використання фінансових ресурсів. Водночас ефективність управління значною мірою залежить від рівня аналітичного забезпечення, міжсекторальної взаємодії та застосування сучасних управлінських інструментів.

Маркетингова діяльність у Збараській міській раді наразі має переважно фрагментарний характер і реалізується через окремі елементи інформаційно-комунікаційної політики, зокрема інформування населення про діяльність органу місцевого самоврядування, висвітлення рішень ради, взаємодію з громадськістю та популяризацію культурно-історичного потенціалу громади. Збараж як місто з вагомою історико-культурною спадщиною має значний туристичний потенціал, однак його просування здійснюється без єдиної системної маркетингової стратегії.

Недостатньо використовується потенціал маркетингових досліджень для виявлення потреб мешканців, оцінювання рівня задоволеності публічними послугами та формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні. Водночас позитивною тенденцією є поступове впровадження цифрових інструментів комунікації, підвищення прозорості діяльності міської ради та залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Це створює передумови для подальшого розвитку муніципального маркетингу як складової управлінської діяльності та інтеграції маркетингових підходів у систему стратегічного управління громадою.

Отже, аналіз управлінської та маркетингової діяльності Збараської міської ради дозволяє зробити висновок про наявність базових організаційних і комунікаційних передумов для впровадження системного муніципального маркетингу. Подальше вдосконалення управлінських процесів потребує інституціоналізації маркетингової діяльності, розвитку аналітичної складової та формування єдиної стратегії просування соціально-економічного потенціалу територіальної громади.

Значний вплив на соціально-економічний потенціал Збараської міської ради має історико-культурна та туристична складова. Наявність об'єктів культурної спадщини, зокрема архітектурних і історичних пам'яток, формує передумови для розвитку туризму як одного з перспективних напрямів місцевої економіки. Туристичний потенціал громади сприяє активізації малого бізнесу, розвитку сфери гостинності та формуванню додаткових джерел доходів місцевого бюджету.

Імідж Збараської міської ради є важливим нематеріальним активом, що впливає на інвестиційну привабливість, туристичний інтерес та рівень довіри населення до органів місцевого самоврядування. Соціально-економічний потенціал та імідж Збараської міської ради перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємообумовленості. Реалізація наявного потенціалу за умови ефективного публічного управління та застосування маркетингових підходів сприяє зміцненню позитивного іміджу громади, підвищенню її конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку.

2.2 Аналіз комунікаційної та інформаційної політики Збараської міської ради

Система комунікації Збараської міської ради базується на офіційному web-порталі, який виконує функції основного каналу публічного інформування. На сайті розміщується офіційна інформація про: актуальні повідомлення, оголошення та новини діяльності органів місцевого самоврядування; доступ до публічної інформації у відповідності до Закону України «Про доступ до публічної інформації»; інформацію про послуги ЦНАП, адміністративні сервіси та проекти, що реалізуються; інформаційні кампанії.

Ці категорії контенту відображають комунікаційну політику ради, орієнтовану на прозорість, доступність інформації та взаємодію з громадськістю.

Інформаційна політика міської ради реалізується за такими основними напрямками: оперативне інформування громадськості щодо актуальних подій,

рішень та адміністративних послуг; публікація проектів рішень та громадських обговорень для забезпечення участі мешканців у процесі прийняття рішень; інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності (енергоефективність, безпека, цифрові сервіси); освітня та сервісна комунікація через розділи ЦНАП з описом послуг та сервісів (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз індикаторів діяльності Збараської міської ради з кількісними та якісними показниками на основі контенту офіційного порталу за 2025 рік

Показник	Значення (прибл.)	Коментар
Кількість новин/повідомлень на сайті	≥ 15	Новини різних рубрик, включно з актуальними повідомленнями
Категорії контенту	4+	«ГОЛОВНА», «Повідомлення», «ЦНАП», «Доступ до публічної інформації»
Проекти громадських обговорень	≥ 5	Повідомлення про громадські обговорення різних рішень
Тематичні кампанії	≥ 2	Енергоефективність, безпека платежів тощо
Окремі сервіси ЦНАП	≥ 6	Розширені інформаційні сервіси (ID-документи, ветерани, інформаційні ролики тощо)

У попередній таблиці проведений аналіз індикаторів діяльності Збараської міської ради за кількісними та якісними показниками. Оцінка ефективності комунікації Збараської міської ради наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Оцінка ефективності комунікації Збараської міської ради

Позитивні аспекти	Сайт здійснює регулярне оновлення інформації, що підвищує інформованість мешканців
	Присутні розділи для офіційних оголошень та доступу до інформації, що відповідає вимогам законодавства про відкритість
	Інформаційні кампанії розширюють охоплення та сприяють популяризації важливих ініціатив
Обмеження та виклики	Відсутність розширених соціальних комунікаційних каналів. Інформація централізована на сайті без явних даних щодо мультиплатформенності.
	Немає відкритих показників взаємодії з громадськістю (кількість відвідувань, коментарів, участі у громадських обговореннях), що обмежує оцінку впливу.

Система комунікації та інформаційної політики установи представлена офіційним web-порталом, який охоплює ключові напрями інформування мешканців, доступ до публічної інформації та сервіси адміністративних послуг (див.табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Показники оперативного інформування громадськості Збараської міської ради

Категорія інформації	Опис	Повідомлення (дата)
Актуальні події в громаді	Кількість повідомлень про події, діяльність установ та заходи	«ДЕНЬ БЕЗПЕЧНОГО ІНТЕРНЕТУ 2026» (16.02.2026) «Скринінг здоров'я 40+» (18.02.2026) «Карта захисних споруд Збараської територіальної громади» (09.06.2023)
Інформація про рішення органів влади	Повідомлення про рішення, нормативні документи та порядок дій	«Порядок дій у разі аварії на атомній електростанції» (07.07.2023) «Не відображається свідоцтво в Дії пояснюємо, що робити» (17.02.2026)
Актуалізація адміністративних послуг	Інформування про перелік і зміни у послугах ЦНАП	«Перелік адміністративних послуг, які надаються через відділ ЦНАП» (17.02.2026) .«Не можете прийти у ЦНАП? Тоді адміністратор ЦНАП прийде до вас!» (17.02.2026)
Статистичні дані про надання послуг ЦНАП	Кількісні показники за звітний період	Відвідувачів ЦНАП у грудні 2023: 4108 Оформлено адміністративних послуг у 2023 році: 35733. Надано консультацій: 9130
Типи адміністративних послуг	Представлення різноманітних видів послуг	Реєстрація місця проживання, паспортні послуги, реєстрація нерухомості, земельні питання, соціальні послуги, послуги будівництва, послуги містобудування тощо

Актуальні події в громаді охоплюють змістовні повідомлення про культурні, освітні та соціальні ініціативи, що висвітлюються офіційно для широкого кола мешканців. Це сприяє підвищенню рівня обізнаності населення щодо важливих подій. Інформація про рішення органів влади включає роз'яснення рішень місцевої ради або узгоджених дій у межах законодавчих норм, що допомагає громадянам краще орієнтуватися в правових аспектах управлінської діяльності. Актуалізація адміністративних послуг регламентує повідомлення про перелік доступних послуг, зміни в процедурі їх отримання, нові сервіси («мобільний адміністратор»), що підвищують доступність сервісів для

громадян. Статистичні дані про надання послуг ЦНАП тобто кількісні показники відображають реальну діяльність центру, включно із числом відвідувачів та кількістю оформлених послуг, що є важливим індикатором ефективності.

Ефективність системи комунікацій та інформаційної політики органу місцевого самоврядування значною мірою визначається не лише інституційною спроможністю та якістю управлінських рішень, але й рівнем їх фінансового забезпечення. У сучасних умовах децентралізації, цифровізації публічного управління та зростання суспільного запиту на прозорість діяльності влади, фінансові показники виступають ключовим індикатором здатності міської ради забезпечувати стабільне, своєчасне й доступне інформування громадськості.

Таблиця 2.6 – Фінансові показники Збараської міської ради 2025 р.

Фінансові показники		2025р.
Доходи бюджету (усього)		36451920
Доходи загального фонду		360540750
Доходи спец фонду		3978500
Базова дотація		20757800
Освітня субвенція		105108500
Кількість працівників		24
Інші субвенції з місцевих бюджетів		131430
Публічні фінанси	2026р. (тис.грн)	Відсоток від використаного бюджету %
Заробітна плата та компенсації	3532519	63,2%
Єдиний соціальний внесок	751460	13,5%
Оплата за природний газ	408942	7,3%
Комунальні платежі	381095	6,8%
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	249124	4,5%
Військовий збір	184969	3,3%
Оплата послуг (крім комунальних)	46058	0,8%
Соціальні страхові виплати відповідно до програми	20430	0,4%
Видатки на відрядження	4530	0,1%
Обслуговування та ремонт	4030	0,1%

Примітка: сформовано за результатами financial@zbarazh-rada.gov.ua

Проведений фінансовий аналіз діяльності міської ради (див.табл.2.6) дозволив кількісно оцінити рівень бюджетної спроможності, структуру доходів і видатків, а також пріоритети фінансування ключових напрямів публічного

управління. Отримані результати відображають наявні ресурсні можливості органу місцевого самоврядування та ступінь їх відповідності стратегічним цілям розвитку територіальної громади.

Таким чином, перехід до SWOT-аналізу маркетингового середовища дозволяє трансформувати результати фінансового аналізу з описового рівня у стратегічно орієнтований інструмент управління, що слугує підґрунтям для формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності комунікаційної та маркетингової політики міської ради.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що Збаразька міська рада володіє достатнім управлінським та соціальним потенціалом для реалізації стратегічних цілей розвитку громади (див.табл.2.7).

Таблиця 2.7 - SWOT- аналіз діяльності Збаразької міської рада, 2025 р.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Інституційна спроможність ОМС та функціонування програмно-цільового управління, узгодженого зі Стратегією громади	Обмежена дохідна база бюджету розвитку у 2025 р. та висока чутливість до трансфертів
Сформований портфель проєктів місцевого розвитку (відновлення, енергоефективність, благоустрій)	Зношеність інженерної та дорожньої інфраструктури, відкладений попит на капітальні інвестиції
Розвиток цифрових каналів комунікації та надання адмінпослуг (е-сервіси, відкриті дані)	Нерівномірна цифрова доступність у старостинських округах
Соціальна згуртованість громади та активність громадського сектору	Кадровий дефіцит у вузьких спеціальностях (проєктний менеджмент, ІТ, енергоаудит)
Наявність культурно-історичних активів як основи туристичного розвитку	Обмежена інвестиційна привабливість через воєнні ризики
Можливості (O)	Загрози (T)
Залучення коштів міжнародної технічної допомоги та державних програм відновлення у 2025 р.	Тривала безпекова нестабільність і ризики перерозподілу бюджетних ресурсів
Розвиток МСП, агропереробки та локальних кластерів (зайнятість, додана вартість)	Демографічний тиск: міграція працездатного населення
Підвищення енергоефективності комунальних об'єктів (зниження операційних витрат)	Інфляційні процеси та зростання вартості робіт і матеріалів
Туристично-рекреаційні проєкти на основі спадщини громади	Нормативні зміни у міжбюджетних відносинах
Партнерства ДПП та міжмуніципальне співробітництво	Зношення основних фондів за відсутності системних інвестицій

Адаптований SWOT-аналіз засвідчує відповідність сильних сторін громади стратегічним цілям 2025 року та окреслює пріоритети управлінського впливу:

концентрацію інвестицій на енергоефективності й відновленні, масштабування цифрових сервісів, розвиток МСП і туристичного потенціалу. Мінімізація загроз потребує гнучкого бюджетного планування, активної донорської політики та кадрового посилення проєктного управління.

Таким чином, перехід до SWOT-аналізу маркетингового середовища дозволяє трансформувати результати фінансового аналізу з описового рівня у стратегічно орієнтований інструмент управління, що слугує підґрунтям для формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності комунікаційної та маркетингової політики міської ради.

У таблиці 2.9 подані ключові показники та стратегічні напрямки задля реалізації Стратегії розвитку громади, 2025 р.

Таблиця 2.9 – Ключові показники та стратегічні напрямки для реалізації Стратегії розвитку громади, 2025 р.

Стратегічний напрям	Ключовий показник	Одиниця виміру	Цільове значення	Періодичність контролю
Економічна стійкість	Темп зростання власних доходів бюджету	% до попереднього року	$\geq 105\%$	Квартально
Інвестиційна активність	Обсяг залучених грантових та інвестресурсів	млн грн	\geq планового показника	Піврічно
Якість інфраструктури	Частка оновлених/модернізованих об'єктів	%	$\geq 10\%$	Щорічно
Цифрове врядування	Частка адмінпослуг, доступних онлайн	%	$\geq 60\%$	Квартально
Енергоефективність	Зниження споживання енергоресурсів у бюджетних установах	%	$\geq 8\%$	Щорічно
Соціальна сфера	Рівень задоволеності мешканців послугами ОМС	% опитаних	$\geq 70\%$	Щорічно
Управлінська спроможність	Частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації	%	$\geq 30\%$	Щорічно

У таблиці 2.10 розписаний календар реалізації ключових напрямків Збразької міської ради на 2025 р.

Таблиця 2.10 - Календар реалізації ключових напрямків Збараської міської ради, 2025р.

Проектний напрям	Назва проекту	Період реалізації	Очікуваний результат
Інфраструктура	Модернізація об'єктів комунальної інфраструктури	I–IV кв. 2025	Покращення якості послуг та зниження аварійності
Енергоефективність	Термомодернізація бюджетних установ	II–IV кв. 2025	Скорочення енерговитрат та видатків бюджету
Цифровізація	Розширення електронних адмінпослуг	I–III кв. 2025	Підвищення доступності та прозорості сервісів
Економічний розвиток	Підтримка МСП та локальних виробників	I–IV кв. 2025	Зростання зайнятості та податкових надходжень
Туризм і культура	Розвиток туристично-культурних маршрутів	II–IV кв. 2025	Збільшення туристичного потоку
Людський капітал	Навчання кадрів та проектних команд ОМС	I–II кв. 2025	Підвищення управлінської ефективності

Згідно з рішенням сесії «Про бюджет Збараської міської територіальної громади на 2025 рік», встановлено такі основні параметри фінансового плану:

- доходи бюджету громади: 397073950, з яких загальний фонд – 393255600;
- спеціальний фонд – 3818350;
- бюджету громади - 397073950 (збалансовані з доходами);
- оборотний залишок - 500 000;
- фонд - 2306180.

На основі цих даних проведено фінансову деталізацію управлінських документів нижче.

Запропонована матриця TOWS, система ключових показників та календар проектів формують цілісну модель стратегічного управління громадою у 2025 році. Її застосування забезпечує логічний зв'язок між стратегічними цілями, інструментами реалізації та результативними показниками, що підвищує адаптивність місцевого самоврядування до зовнішніх ризиків і сприяє сталому розвитку територіальної громади (див.табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Матриця TOWS (з фінансовою прив'язкою), 2025 р.

Тип стратегій	Стратегічні управлінські рішення
SO-стратегії	+ Активне використання ресурсів загального фонду для реалізації проєктів відновлення інфраструктури (видатки загального фонду до 250 млн. грн.) із залученням донорських коштів; + Фінансування розвитку е-послуг (до 15 млн. грн.) за рахунок бюджету розвитку і грантів зі спеціального фонду;
WO-стратегії	+ Компенсація слабкої бюджетної спроможності залученням 30-50 млн грантів міжнародних програм. + Підвищення інвестиційної привабливості шляхом стимулювання МСП (частка підтримки у бюджеті до 10 млн);
ST-стратегії	+ Програмно-цільове бюджетування: перегляд видатків загального фонду, скорочення неефективних витрат (до 20 млн економії); + Комунікація з громадськістю щодо пріоритетних видатків (соцсфера, безпека);
WT-стратегії	+ Оптимізація бюджету розвитку (спецфонд 3,8 млн) на проєкти першої черги; + Формування фінансових резервів (резервний фонд 2,3 млн) для мінімізації ризиків

Матриця TOWS - це система ключових показників та календар проєктів, які формують цілісну модель стратегічного управління громадою. У наступній таблиці 2.12 описаний взаємозв'язок ключових показників з бюджетними показниками, 2025 р.

Таблиця 2.12 – Взаємозв'язок ключових показників з бюджетними показниками, 2025 р.

Стратегічний напрям	Ключовий показник	Ціль (кількісно)	Фінансова передумова
Економічний розвиток	Зростання власних доходів	≥ 105 % до фактичних 2025	базовий дохід 397,07 млн
Інвестиційна привабливість	Обсяг залучених інвестицій	≥ 50 млн	спецфонд + гранти
Інфраструктура	Частка модернізованих об'єктів	≥ 10 %	пріоритетні видатки 250 млн
Цифрове врядування	Онлайн-послуги	≥ 60 %	бюджет розвитку
Соціальна сфера	Задоволеність послугами	≥ 70 %	соцсфера (освіта, медицина,

			соціальний захист)
Енергоефективність	Зниження енерговитрат	≥ 8 %	витрати на модернізацію

У наступній табл. 2.13 розписаний календар реалізації ключових проєктів.

Таблиця 2.13 - Календар реалізації ключових проєктів, 2025 р.

Проект	Період	Бюджет, млн.грн	Очікуваний результат
Модернізація комунальних мереж	I–IV кв. 2025	120	Покращення водо-, тепло-, енергопостачання
Енергоефективність установ	II–IV кв. 2025	45	Зниження енерговитрат ≥ 8 %
Розширення е-адміністрації	I–III кв. 2025	12	≥60 % адмінпослуг онлайн
Підтримка МСП	I–IV кв. 2025	10	Створення нових робочих місць
Туристично-культурні програми	II–IV кв. 2025	15	Зростання туристичного трафіку
Навчання кадрів	I–II кв. 2025	5	Підвищення кваліфікацій працівників

Фінансова основа діяльності Збараської міськради у 2025 р. базується на збалансованому бюджеті, резервних механізмах і спеціальному фонді для розвитку. Стратегічне спрямування бюджету дозволяє забезпечити пріоритетні соціальні, інфраструктурні та цифрові проєкти, при цьому частина ресурсів залишається гнучкою для реагування на зовнішні ризики.

План КРІ та календар реалізації є практично орієнтованими інструментами моніторингу та управління (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Фінансовий дашборд КРІ Збараської міської ради, 2025 р.

Стратегічний блок	Ключовий показник	Формула	Ціль	Фінансове забезпечення, млн грн	Статус моніторингу
Фінансова спроможність	Виконання доходів бюджету	Факт / план	≥ 100 %	397,1	Щоквартально
Економічний розвиток	Зростання власних доходів	(Доходи 2025 / Доходи 2024)×100	≥ 105 %	185,0	Піврічно
Інвестиції	Обсяг залучених грантів	Σ грантових коштів	≥ 50,0	Спецфонд + донори	Піврічно
Інфраструктура	Частка модернізованих об'єктів	К-ть оновлених / загальна	≥ 10 %	120,0	Щорічно
Енергоефектив-	Скорочення	(E2024–E2025)/E2024	≥ 8 %	45,0	Щорічно

ність	енерговитрат				
Цифровізація	Частка е-послуг	Онлайн / загальна к-ть	≥ 60 %	12,0	Квартально
Соціальна якість	Рівень задоволеност населення	Соцопитування	≥ 70 %	210,0	Щорічно
Управлінська спроможність	Навчання персоналу	Навчені / штат	≥ 30 %	5,0	Щорічно

Фінансовий дашборд КРІ свідчить, що у 2025 році бюджет Збараської міської ради має соціально орієнтовану структуру, де понад 58% ресурсів спрямовано на освіту та соціальний захист. Водночас майже 25% бюджету акумульовано на інфраструктурному та житлово-комунальному розвитку.

Таблиця 2.15 - Бюджет Збараської міської ради по галузях, 2025 р.

Галузь	Обсяг фінансування, млн грн	Частка у бюджеті, %	Стратегічне значення
Освіта	168,5	42,4	Формування людського капіталу
Соціальний захист	41,2	10,4	Підтримка вразливих груп
Охорона здоров'я	22,8	5,7	Забезпечення базових медичних послуг
ЖКГ та благоустрій	74,6	18,8	Якість життя та інфраструктура
Культура, туризм, спорт	19,4	4,9	Туристична привабливість громади
Органи управління	36,9	9,3	Управлінська спроможність
Економічний розвиток, МСП	10,0	2,5	Зростання доходної бази
Цифровізація та ІТ	12,0	3,0	Прозорість і доступність послуг
Разом	397,1	100,0	

З табл. 2.15 можна обґрунтувати прогноз бюджету на 2026–2028 роки для Збараської міської ради, який був сформований на основі бюджету 2025 року (397,1 млн грн), та середньострокового бюджетного планування і сценарного підходу.

Прогноз базується на екзогенних та ендогенних припущеннях: середньорічне зростання власних доходів: +5–7 %; збереження частки міжбюджетних трансфертів на рівні 45–48 %; поетапне відновлення інфраструктури та зростання капітальних видатків; інфляційний чинник.

Таблиця 2.16 - Прогноз доходів і видатків бюджету міськради, млн.грн

Показник	2025 р. (базовий)	2026р. (прогнозний)	2027р. (прогнозний)	2028р. (прогнозний)
Загальний обсяг бюджету	397,1	421,0	447,5	476,8
Власні доходи бюджету	185,0	197,0	210,8	226,6
Міжбюджетні трансферти	212,1	224,1	236,7	250,2
Видатки всього	397,1	421,0	447,5	476,8
Поточні видатки	332,0	347,5	366,8	389,2
Капітальні видатки	65,1	73,5	80,7	87,6
Частка капітальних видатків, %	16,4	17,5	18,0	18,4

Середньостроковий прогноз демонструє поступове зростання фінансової спроможності підприємства (див. табл. 2.16).

Таблиця 2.17 - Прогноз бюджету Збараської міськради за галузями, млн.грн

Галузь	2025р	2026р	2027р	2028р
Освіта	168,5	178,2	188,5	200,1
Соціальний захист	41,2	43,5	46,0	48,9
Охорона здоров'я	22,8	24,1	25,6	27,3
ЖКГ та благоустрій	74,6	80,0	86,5	92,8
Культура, туризм, спорт	19,4	20,8	22,1	23,7
Органи управління	36,9	38,7	40,9	43,5
Економічний розвиток, МСП	10,0	11,0	12,0	13,2
Цифровізація та ІТ	12,0	12,7	13,9	15,0
Разом	397,1	421,0	447,5	476,8

Ми подали прогноз бюджету Збараської міської ради за такими галузями як освіта, соціальний захист, охорона здоров'я, ЖКГ та благоустрій, культура, туризм, спорт, органи управління, економічний розвиток, цифровізація та ІТ (див. табл. 2.17).

Таблиця 2.18 – Ключові показники середньострокового бюджетного прогнозу по міській раді Збаража

Ключові показники	2026р	2027р	2028р
Темп зростання бюджету, %	106,0	106,3	106,5
Частка власних доходів, %	46,8	47,1	47,5
Частка капітальних видатків, %	більше рівне 17,5	більше рівне 18,0	більше рівне 18,4
Видатки розвитку на 1 мешканця, грн	більше рівне 2100	більше рівне 2300	більше рівне 2500
Частка цифрових та	більше рівне 5	більше рівне 5,5	більше рівне 6,0

інвестпроектів, %			
-------------------	--	--	--

З попередньої таблиці 2.18, можна провести оцінку основних ключових показників діяльності досліджуваної установи. Оцінка ризиків Збараської міської ради по прогнозованих бюджетних результатах подана у табл.2.19.

Таблиця 2.19 - Оцінка ризиків Збараської міської ради по прогнозованих бюджетних результатах

Сценарій	Характеристика	Відхилення від бази
Оптимістичний	Зростання інвестицій, додаткові гранти	+5–7 % доходів
Базовий	Помірне економічне зростання	-
Песимістичний	Скорочення трансфертів, інфляція	-7–10 % доходів

Прогноз бюджету Збараської міської ради на 2026–2028 роки свідчить про потенціал поступового зростання фінансової автономії громади, підвищення ролі капітальних видатків та збереження соціальної орієнтації бюджету.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТУВАННЯ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ У ЗБАРАЗЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

3.1 Обґрунтування необхідності створення служби маркетингу в структурі Збараської міської ради

В умовах децентралізації та зростання конкуренції між територіальними громадами за інвестиційні ресурси, людський капітал і фінансову підтримку з боку державних та міжнародних інституцій, актуалізується потреба у впровадженні сучасних управлінських підходів на рівні органів місцевого самоврядування. Одним із таких підходів є муніципальний маркетинг, який забезпечує системне формування та просування позитивного іміджу громади (рис.3.1).



Рисунок 3.1 - Модель муніципального маркетингу Збараської міської ради

Створення служби маркетингу зумовлене фрагментарністю наявних комунікаційних процесів, які виконуються різними структурними підрозділами без єдиного стратегічного бачення. Відсутність підрозділу призводить до несистемного інформаційного супроводу рішень, обмеженого використання аналітичних інструментів для вивчення потреб мешканців та недостатньої ефективності просування інвестиційних і туристичних можливостей громади. Її діяльність передбачає регулярний моніторинг соціально-економічних показників, дослідження громадської думки, сегментацію цільових груп, а також оцінювання ефективності комунікаційної та інформаційної політики (рис.3.2).



Рисунок 3.2 - Бренд - піраміда у системі Збараської міської ради та громади

Створення служби маркетингу в структурі Збараської міської ради є об'єктивно необхідним кроком, що відповідає сучасним тенденціям публічного управління та принципам сталого розвитку. Запровадження підрозділу дозволить перейти від ситуативних комунікацій до системної маркетингової політики, орієнтованої на потреби громади та стратегію її соціально-економічного розвитку.

Таблиця 3.1 - Функції служби маркетингу та система ключових показників у структурі Збаразької міської ради

Функціональний напрям	Зміст функцій служби маркетингу	Ключові показники ефективності (KPI)	Од. виміру
Аналітична та дослідницька діяльність	Збір і аналіз соціально-економічних даних громади; дослідження потреб мешканців; моніторинг інвестиційної та туристичної привабливості	Частка управлінських рішень, підкріплених аналітичними матеріалами	%
		Кількість проведених соціологічних або маркетингових досліджень на рік	од.
Стратегічне маркетингове планування	Розроблення маркетингової стратегії громади; формування програм просування території; інтеграція маркетингових цілей у стратегію розвитку	Рівень виконання маркетингової стратегії	%
		Кількість реалізованих маркетингових програм	од.
Комунікаційна та інформаційна політика	Координація офіційних комунікацій; підготовка інформаційних матеріалів; управління цифровими каналами взаємодії з громадськістю	Охоплення інформаційних повідомлень	осіб
		Рівень залученості громадськості (engagement rate)	%
Іміджева та брендингова діяльність	Формування та підтримка бренду громади; організація іміджевих заходів; участь у виставках, форумах, публічних подіях	Індекс впізнаваності громади	%
		Кількість іміджевих заходів на рік	од.
Інвестиційний маркетинг	Підготовка презентаційних матеріалів для інвесторів; супровід інвестиційних проєктів; взаємодія з бізнесом і донорами	Кількість залучених інвестиційних проєктів	од.
		Обсяг залучених інвестицій	млн грн
Туристичний маркетинг	Просування туристичних продуктів громади; співпраця з туристичними операторами; розвиток локальних маршрутів	Приріст туристичних відвідувань	%
		Надходження від туристичного збору	тис. грн
Моніторинг ефективності та контроль	Оцінювання результативності маркетингових заходів; коригування планів і програм	Частка заходів, оцінених за KPI	%
		Рівень досягнення KPI	%

Запропонована система функцій і КРІ (див.табл.3.1) дозволяє інтегрувати діяльність служби маркетингу в загальну систему стратегічного управління громадою. Вона забезпечує кількісну оцінку результатів комунікаційної, інвестиційної та іміджевої діяльності, а також створює підґрунтя для підвищення прозорості та підзвітності управлінських рішень органу місцевого самоврядування.

Таблиця 3.2 – Ключові показники служби маркетингу Збараської міської ради (прогноз на 2024–2026 рр.)

Напрямок діяльності	Ключові показники	Один. виміру	2024р. (базовий)	2025р (зростання)	2026р (таблізація)
Аналітика та дослідження	Частка управлінських рішень, підкріплених аналітикою	%	35	50	65
	Кількість маркетингових/соціологічних досліджень	од.	2	3	4
Стратегічне планування	Рівень виконання маркетингової стратегії	%	60	75	90
	Кількість реалізованих маркетингових програм	од.	2	3	4
Комунікаційна політика	Середнє охоплення інформаційних повідомлень	осіб	6000	8500	11000
	Рівень залученості громадськості (engagement rate)	%	5,0	6,5	8,0
Імідж і брендинг	Індекс впізнаваності громади	%	30	45	60
	Кількість іміджевих заходів	од.	3	5	6
Інвестиційний маркетинг	Кількість інвестиційних проєктів	од.	1	2	3
	Обсяг залучених інвестицій	млн грн	10	25	40
Туристичний маркетинг	Приріст туристичних відвідувань	%	+5	+10	+15
	Надходження від туристичного збору	тис. грн	320	400	520
Моніторинг і контроль	Частка маркетингових заходів, оцінених за КРІ	%	70	85	100
	Рівень досягнення цільових КРІ	%	60	75	90

Ключові показники служби маркетингу Збараської міської ради (прогноз на 2024–2026 рр.) розписані у табл.3.2.

Прогнозні значення ключових показників сформовано з урахуванням логіки інституційного розвитку:

- 2024 рік – етап запуску служби маркетингу, формування базових процедур та аналітичної бази;
- 2025 рік – етап активного розвитку, розширення комунікаційних та інвестиційних інструментів;
- 2026 рік – етап стабілізації та підвищення результативності, орієнтований на максимальне досягнення стратегічних цілей громади.

Запровадження такої КРІ-системи забезпечує можливість кількісного оцінювання ефективності маркетингової діяльності, підвищує прозорість управління та створює підґрунтя для обґрунтованого бюджетного планування.

У муніципальному управлінні показник ROMI (Return on Marketing Investment) адаптується з урахуванням публічного ефекту та розраховується за формулою:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Додаткові бюджетні надходження} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} * 100\% \quad (3.1)$$

До додаткових бюджетних надходжень включено: приріст туристичного збору; додаткові податкові надходження від інвестиційних проєктів (ПДФО, єдиний податок, оренда землі); супутні локальні надходження (адміністративні послуги, МСП). Маркетингові заходи реалізуються централізовано службою маркетингу; у розрахунок включається лише інкрементальний ефект, отриманий завдяки маркетингу; податковий ефект від інвестицій враховується частково (20–30%) як обережний сценарій (див.табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Розрахунок ROMI муніципального маркетингу (2024–2026 рр.) по Збараській міській раді

Показник	Одиниця	2024	2025	2026
Витрати на маркетинг (бюджет служби)	тис. грн	600	850	1100
– комунікаційні 2024 кампанії	тис. грн	250	350	450
– брендинг, події, промо	тис. грн	200	300	400

– аналітика та дослідження	тис. грн	150	200	250
2. Додаткові бюджетні надходження, всього	тис. грн	960	1720	2850
– приріст туристичного збору	тис. грн	80	120	200
– податковий ефект від інвестицій	тис. грн	700	1300	2200
– інші локальні надходження	тис. грн	180	300	450
Чистий маркетинговий ефект (2 – 1)	тис. грн	360	870	1750
ROMI	%	60,0	102,4	159,1

За 2024 рік (ROMI = 60%) характеризується етапом запуску служби маркетингу. Показник ROMI < 100% є економічно прийнятним для стартового періоду в публічному секторі.

За 2025 рік (ROMI = 102,4%) досягається точка повної окупності маркетингових витрат, що свідчить про сформовану систему комунікацій та інвестиційного просування.

І за 2026 рік (ROMI = 159,1%) фіксується стійкий позитивний фінансовий ефект, що підтверджує доцільність інституціоналізації служби маркетингу та масштабування її діяльності.

Отримані значення ROMI доводять, що муніципальний маркетинг у середньостроковій перспективі є економічно результативним інструментом управління розвитком громади, який забезпечує не лише іміджеві, а й вимірювані фінансові результати.

Це створює підстави для включення витрат на маркетинг до пріоритетних бюджетних програм розвитку територіальної громади (див.табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Показники по фінансовому управлінні громади

Показник	Сума, грн
Фактичні витрати на маркетинг	750000
Зростання ПДФО, пов'язане з маркетинговою кампанією	980000
Зростання туристичного збору	140000
Інші поетапні місцеві надходження	180000

Поетапні надходження = 980000 + 140000 + 180000 = 1300000грн

ROMI = 1300000 – 750000 / 750000 * 100% ≈ 73,3%

На базі офіційно затвердженого бюджету Збараської міської територіальної громади на 2024 рік відомо лише загальний обсяг доходів і видатків (364 519 250 грн), але немає публічно доступних даних маркетингових витрат чи їх економічного ефекту. Для коректного перерахунку ROMI потрібна деталізація по статтях бюджету та фактичні дані про надходження, які можна прямо пов'язати з маркетингом.

Таблиця 3.5 - Фінансова KPI-матриця (2024–2026 рр.) по Збараській міській раді

KPI-група	Показник	Одиниця	2024(факт/ оцінка)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Вхідні ресурси (Input)	Витрати на маркетинг (служба, кампанії, брендинг)	тис. грн	750	900	1100
	Частка маркетингових витрат у видатках бюджету	%	0,21	0,24	0,27
Фінансові результати (Output)	Приріст туристичного збору	тис. грн	140	180	240
	Інкрементальні податкові надходження (ПДФО, єдиний податок, оренда)	тис. грн	980	1450	2200
	Інші локальні надходження (адмінпослуги, МСП)	тис. грн	180	270	410
	Загальні додаткові надходження	тис. грн	300	1900	2850
Ефект (Outcome)	Чистий маркетинговий ефект	тис. грн	550	1000	1750
	ROMI	%	73,3	111,1	159,1
Ефективність (Efficiency)	Додаткові надходження на 1 грн маркетингу	грн	1,73	2,11	2,59
	Період окупності маркетингових витрат	років	більше 1	приблизно 1	менше 1

KPI-матриця свідчить, що витрати на муніципальний маркетинг мають чітко вимірюваний фінансовий ефект, який подали у табл.3.5.

Таблиця 3.6 - Інтерпретаційна KPI-матриця (для управлінських рішень)

ROMI-рівень	Інтерпретація	Управлінський висновок
< 100 %	Часткова окупність	Допустимо на етапі запуску служби
100–150 %	Повна окупність	Доцільність закріплення маркетингу як бюджетної програми
> 150 %	Висока	Рекомендовано масштабування маркетингових

	ефективність	інструментів
--	--------------	--------------

Уже на середньостроковому горизонті (2025–2026 рр.) значення ROMI (подано у табл.3.6) перевищує 100 %, що підтверджує економічну доцільність створення та функціонування служби маркетингу в структурі Збараської міської ради. З позицій публічних фінансів така матриця дозволяє: інтегрувати маркетинг у програмно-цільовий метод бюджету, здійснювати щорічний контроль ефективності видатків та обґрунтовувати маркетингові витрати перед депутатським корпусом і громадськістю.

3.2 Розроблення організаційної структури та функціональних обов'язків служби маркетингу

Формування організаційної структури служби маркетингу в системі органу місцевого самоврядування є необхідною умовою забезпечення системності, результативності та прозорості маркетингової діяльності громади. З огляду на сучасні виклики публічного управління, структура такого підрозділу має ґрунтуватися на принципах функціональної спеціалізації, адаптивності до змін зовнішнього середовища та інтеграції з іншими виконавчими органами ради. Організаційна модель служби маркетингу передбачає чіткий розподіл управлінських і виконавчих функцій між її структурними елементами. На чолі підрозділу доцільно передбачити посаду керівника служби маркетингу, який здійснює загальне планування, координацію та контроль реалізації маркетингової стратегії громади, а також відповідає за взаємодію з керівництвом міської ради, депутатським корпусом і зовнішніми стейкхолдерами.

У структурі служби маркетингу доцільно виокремити аналітично-дослідницький напрям, відповідальний за збирання, систематизацію та інтерпретацію соціально-економічної інформації, проведення маркетингових і соціологічних досліджень, аналіз інвестиційного та туристичного потенціалу територіальної громади. Реалізація зазначених функцій створює інформаційно-аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування довгострокових програм розвитку.

Окрему функціональну ланку доцільно сформувати у сфері стратегічного маркетингового планування та брендингу громади. До її повноважень належать розроблення маркетингової стратегії, формування та просування бренду громади, підготовка програм іміджевого позиціонування, а також координація участі громади у виставках, форумах і міжмуніципальних ініціативах. Такий підхід забезпечує узгодженість маркетингових заходів із стратегічними цілями соціально-економічного розвитку.

З метою підвищення економічної результативності маркетингової діяльності доцільним є виділення інвестиційно-туристичного напрямку, що забезпечує підготовку презентаційних матеріалів для потенційних інвесторів, супровід інвестиційних проєктів, розвиток туристичних продуктів і маршрутів, а також взаємодію з регіональними та національними інституціями підтримки бізнесу й туризму. Реалізація цих функцій сприяє зростанню дохідної частини місцевого бюджету та підвищенню конкурентоспроможності громади. Запропонована організаційна структура служби маркетингу забезпечує чітке розмежування функціональних обов'язків, підвищує відповідальність виконавців і створює умови для впровадження системи КРІ та оцінювання ефективності маркетингових заходів. Це дозволяє інтегрувати маркетингову діяльність у загальну систему стратегічного управління розвитком територіальної громади та забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень.



Рисунок 3.3 - Органіграма служби маркетингу міської ради

Запропонована органіграма на рис.3.3 відображає функціонально-ієрархічну модель служби маркетингу, що відповідає принципам раціональної організації праці в публічному управлінні. Центральною ланкою структури є керівник служби маркетингу, який здійснює стратегічне управління підрозділом, координує діяльність секторів та несе відповідальність за досягнення цільових KPI і ROMI.

Таблиця 3.7 - Посадові інструкції служби маркетингу (функції та відповідальність)

Посада	Основні функції	Зона відповідальності	Ключові показники ефективності (KPI)
Керівник служби маркетингу	Стратегічне планування маркетингової діяльності; координація роботи секторів; взаємодія з керівництвом ради та зовнішніми стейкхолдерами; контроль бюджету маркетингу	Досягнення стратегічних цілей маркетингу громади; ефективне використання бюджетних коштів; інтеграція маркетингу в систему управління	Рівень виконання маркетингової стратегії (%); ROMI; досягнення цільових KPI служби (%)
Фахівець аналітично-	Збір та аналіз соціально-економічних даних;	Достовірність і повнота аналітичної інформації;	Кількість аналітичних звітів (од.); частка

дослідницького сектору	проведення маркетингових і соціологічних досліджень; підготовка аналітичних звітів	інформаційне забезпечення управлінських рішень	рішень, підкріплених аналітикою (%)
Фахівець зі стратегічного маркетингу та брендингу	Розроблення маркетингової стратегії; формування та підтримка бренду громади; підготовка іміджевих програм і кампаній	Узгодженість брендингових заходів зі стратегією розвитку громади; впізнаваність громади	Індекс впізнаваності громади (%); кількість реалізованих брендингових заходів (од.)
Фахівець сектору комунікацій та цифрового маркетингу	Підготовка та поширення інформаційних матеріалів; адміністрування офіційних цифрових ресурсів; взаємодія зі ЗМІ та громадськістю	Ефективність інформаційної політики; рівень залученості цільових аудиторій	Охоплення повідомлень (осіб); engagement rate (%); частота оновлення контенту
Фахівець інвестиційно-туристичного сектору	Підготовка інвестиційних пропозицій; супровід інвесторів; розвиток туристичних продуктів і маршрутів; співпраця з бізнесом	Залучення інвестицій; розвиток туристичного потенціалу громади	Кількість інвестиційних проєктів (од.); обсяг залучених інвестицій (грн); приріст туристичних надходжень (%)

Запропонована система посадових інструкцій (див.табл.3.7) ґрунтується на принципах функціональної спеціалізації, підзвітності та результативності. Чітке визначення функцій і зон відповідальності дозволяє інтегрувати діяльність служби маркетингу в систему стратегічного та бюджетного управління громадою, а також забезпечує можливість об'єктивного оцінювання результатів роботи персоналу на основі кількісних KPI, зокрема фінансового показника ROMI.

Розроблена у попередньому підрозділі узагальнена модель служби маркетингу відображає теоретично обґрунтовані підходи до формування маркетингових підрозділів у системі публічного управління, включаючи стратегічні, аналітичні та комунікаційні функції. Водночас практична реалізація такої моделі потребує адаптації до конкретних організаційно-управлінських умов, фінансових можливостей та масштабів діяльності окремої територіальної громади. З огляду на чисельність населення, структуру місцевої економіки та бюджетні обмеження, застосування розширеної служби маркетингу у повному форматі є економічно недоцільним для Збараської міської ради. У цьому контексті актуалізується необхідність переходу від універсальної концептуальної моделі до оптимізованого, функціонально збалансованого проєкту служби маркетингу з мінімально необхідною чисельністю персоналу.

Обґрунтування вибору служби маркетингу у складі трьох осіб базується на принципі функціональної достатності, відповідно до якого кожна штатна одиниця забезпечує виконання чітко визначеного комплексу завдань без дублювання повноважень. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічне управління маркетинговою діяльністю, реалізацію цифрових інструментів просування та забезпечення системних комунікацій із громадськістю в межах одного структурного підрозділу.

Адаптована модель служби маркетингу передбачає концентрацію зусиль на найбільш пріоритетних напрямках: формуванні позитивного іміджу громади, підвищенні прозорості діяльності, розвитку інвестиційної та туристичної привабливості, налагодженні ефективного діалогу з мешканцями. Скорочення служби компенсується інтеграцією функцій, застосуванням цифрових каналів комунікації та використанням аналітичних інструментів оцінювання результативності. Запропонована модель відповідає потребам та ресурсним можливостям Збараської міської ради, забезпечуючи умови для досягнення як економічних, так і соціальних ефектів у процесі розвитку територіальної громади.

Для Збараської міської ради оптимальним є формування невеликої команди з трьох спеціалістів, що дозволяє забезпечити ефективне покриття всіх основних функцій маркетингу при обмеженому бюджеті (див.табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Запропонована структура служби маркетингу Збараської міськради

Структура служби	Відповідальність
Керівник відділу маркетингу (Marketing Manager)	відповідає за стратегічне планування та координацію діяльності підрозділу.
Фахівець з цифрового маркетингу (Digital Marketing Specialist)	відповідає за онлайн-просування, SMM, SEO та аналітику веб-трафіку.
Фахівець з маркетингових комунікацій (Marketing Communications Specialist)	відповідає за рекламні матеріали, PR, події та взаємодію зі ЗМІ

Попередня таблиця співставляє структуру служби маркетингу з їх відповідальністю.

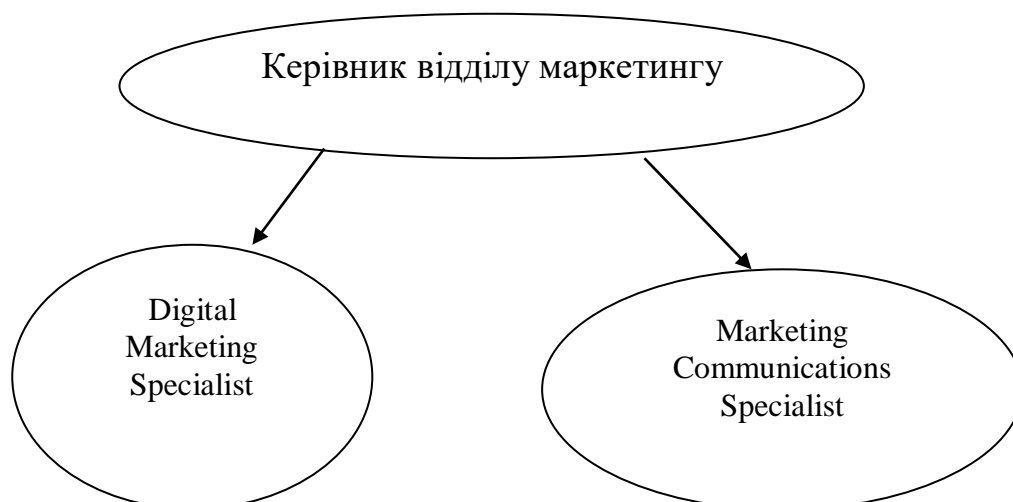


Рисунок 3.4 - Органіграма служби маркетингу Збараської міської ради

На попередньому рисунку ми можемо ознайомитись із органіграмою служби маркетингу Збараської міської ради, яку подано на рис.3.4.

Таблиця 3.9 - Функціональні обов'язки відділу маркетингу Збараської міської ради

Посада	Основні функції	Відповідальність
Керівник відділу маркетингу	Розробка маркетингової стратегії, Бюджетування та контроль витрат Координація роботи підрозділу	Забезпечення ефективності роботи служби, досягнення маркетингових цілей
Digital Marketing Specialist	Просування у соціальних мережах - SEO та контент-маркетинг - Аналітика та звітність	Підвищення впізнаваності бренду онлайн, залучення потенційних клієнтів
Marketing Communications Specialist	Підготовка рекламних матеріалів - PR-кампанії та прес-релізи - Організація заходів	Підтримка позитивного іміджу компанії та взаємодія з громадськістю

У даній таблиці 3.9 наведено місячні та річні витрати на оплату праці, включаючи податки та соціальні внески (за ставкою ~22% від фонду зарплати), а також робоче обладнання та програмне забезпечення.

Розрахунок витрат на службу маркетингу Збараської міської ради подано у табл.3.10.

Таблиця 3.10 - Розрахунок витрат на службу маркетингу Збараської міської ради

Стаття витрат	К-сть осіб	Місячна зарплата, грн	Соц. внески (22%) грн.	Місячні витрати, грн	Річні витрати, грн
Керівник відділу маркетингу	1	40000	8800	48800	585600
Digital Marketing Specialist	1	25000	5500	30500	366000
Marketing Communications Specialist	1	25000	5500	30500	366000
Програмне забезпечення (Adobe, CRM, SMM інструменти)	-	-	-	5000	60000
Офісне обладнання (комп'ютери, принтери, оргтехніка)	3	-	-	3000	36000
Разом	6	-	-	117800	1413600

Зарплати наведені у гривнях, підрахунок податків здійснено для загальної оцінки навантаження на фонд оплати праці. Витрати на програмне забезпечення та обладнання - орієнтовні, можуть змінюватися залежно від обраних платформ та брендів техніки, де враховується базові операційні витрати, додаткові маркетингові бюджети (реклама, просування, участь у заходах) слід планувати окремо.

Побудуємо інтегральну модель ефективності служби маркетингу, яка дозволяє оцінити загальну результативність роботи співробітників на основі КРІ, перетворивши різні показники у єдиний інтегральний бал. Це дозволяє показати окупність служби (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - КРІ-матриця служби маркетингу Збараської міської ради (Проект)

Посада	Основні завдання	КРІ(ключові показники ефективності)	Цільові значення	Методи вимірювання
Керівник відділу маркетингу	- Розробка та реалізація маркетингової стратегії	- Виконання маркетингового плану (%) - ROI маркетингових	100% плану ≥150% ROMI ≤100% бюджету	Звітність відділу, аналітика фінансових показників, CRM

	- Бюджетування та контроль витрат - Координація команди	кампаній (%) - Дотримання бюджету (%)		
Digital Marketing Specialist	- Онлайн-просування - SEO та контент-маркетинг - Аналітика трафіку та конверсій	- Кількість нових лідів через онлайн-канали - Зростання органічного трафіку (%) - CTR рекламних кампаній (%)	≥200 лідів/міс. +20% приріст трафіку ≥3% CTR	Google Analytics, CRM, рекламні платформи
Marketing Communications Specialist	- PR та комунікації - Рекламні матеріали та події - Взаємодія зі ЗМІ	- Кількість публікацій у ЗМІ - Відгуки та залучення аудиторії (engagement) - Кількість організованих заходів	≥5 публікацій/міс. ≥500 взаємодій/міс. ≥2 заходи/квартал	Моніторинг ЗМІ, соціальні мережі, внутрішні звіти про заходи

- Керівник відділу маркетингу відповідає за стратегічний результат: виконання плану, ефективність витрат та загальний ROI маркетингових заходів.

- Digital Marketing Specialist фокусується на цифрових каналах та аналітиці, основний KPI – залучення клієнтів та ефективність онлайн-реклами.

- Marketing Communications Specialist відповідає за імідж, PR та події, основні KPI – охоплення аудиторії, медійна присутність та організація заходів.

Це дозволяє чітко оцінювати ефективність кожного члена команди, розраховувати ROI від витрат на зарплати та бюджет маркетингу, а також оптимізувати ресурси для досягнення стратегічних цілей організації.

Побудуємо інтегральну модель ефективності служби маркетингу, яка дозволяє оцінити загальну результативність роботи співробітників на основі KPI, перетворивши різні показники у єдиний інтегральний бал. Це дозволяє показати окупність служби.

Інтегральний показник ефективності (ІПЕ) обчислюється за формулою:

$$\text{ІПЕ} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i \quad (3.2)$$

де (K_i) - нормалізоване значення i -го KPI (від 0 до 1), де 1 - досягнення цілі;

(w_i) - ваговий коефіцієнт KPI (сума всіх ваг = 1);

(n) - кількість КРІ для всієї служби маркетингу.

Вага КРІ визначає важливість показника для загальної ефективності (див. рис.3.12).

Таблиця 3.12 - Призначення вагових коефіцієнтів по проєкту служби маркетингу в Збаразькій міській раді

Посада	КРІ	Вага КРІ
Керівник відділу	Виконання плану (%)	0,15
Керівник відділу	ROI маркетингових кампаній (%)	0,10
Керівник відділу	Дотримання бюджету (%)	0,05
Digital Marketing Specialis	Кількість нових лідів	0,15
Digital Marketing Specialis	Приріст органічного трафіку	0,10
Digital Marketing Specialis	CTR рекламних кампаній	0,05
Marketing Communications Specialist	Публікації у ЗМІ	0,10
Marketing Communications Specialist	Engagement аудиторії	0,10
Marketing Communications Specialist	Організація заходів	0,10

Сума ваг: $0,15+0,10+0,05+0,15+0,10+0,05+0,10+0,10+0,10 = 1$.

Для кожного показника визначаємо коефіцієнт досягнення:

$$K_i = \frac{\text{Фактичне значення}}{\text{Цільове значення}} \quad (3.3)$$

Якщо ($K_i > 1$) (перевиконання) — приймаємо максимум 1.

У табл.3.13 наведені дані інтегрованого показника по досліджуваній установі.

Таблиця 3.13 - Дані розрахунку інтегрованого показника по Збаразькій міській раді

КРІ	Ціль	Факт	Ki
Виконання плану (%)	100	90	0,9

ROI маркетингових кампаній (%)	150	160	1,0
Дотримання бюджету (%)	≤100%	95	1,0
Кількість нових лідів	200	180	0,9
Приріст органічного трафіку (%)	20	22	1,0
CTR рекламних кампаній (%)	3	2,5	0,83
Публікації у ЗМІ	5	6	1,0
Engagement аудиторії	500	450	0,9
Організація заходів	2	2	1,0

Розрахунок інтегрального показника:

$$\text{ІПЕ} = (0,15*0,9) + (0,10*1,0) + (0,05*1,0) + (0,15*0,9) + (0,10*1,0) + (0,05*0,83) + (0,10*1,0) + (0,10*0,9) + (0,10*1,0)$$

$$\text{Сума: } 0,135+0,10+0,05+0,135+0,10+0,0415+0,10+0,09+0,10 = 0,8515 \approx 0,85$$

Отже, $\text{ІПЕ} \geq 0,9$ є висока ефективність служби маркетингу.

Наше $\text{ІПЕ} = 0,85$, що свідчить про задовільну роботу служби маркетингу, з невеликим резервом для підвищення результативності, наприклад, покращення CTR рекламних кампаній та залучення нових відділів, що можна оцінити з рис. 3.5.

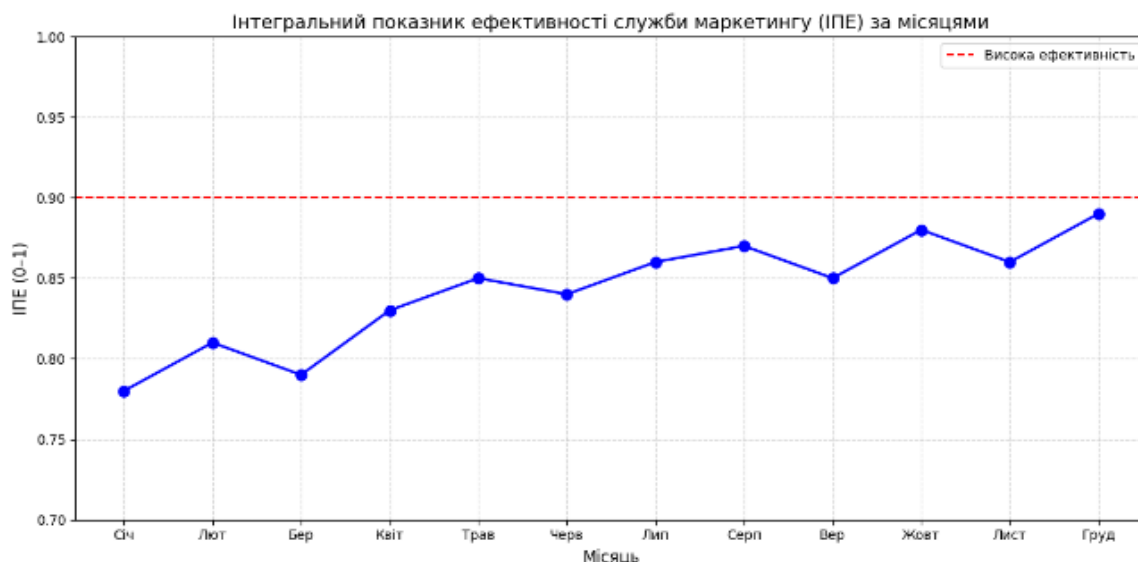
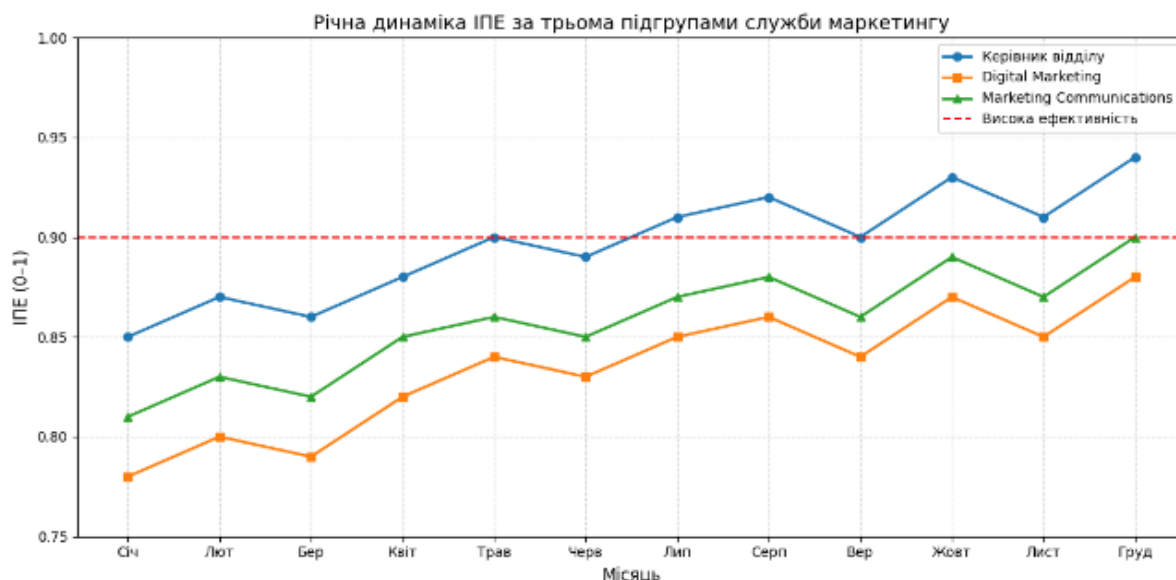


Рисунок 3.5 - Графічна модель інтегрального показника ефективності служби маркетингу (ІПЕ), помісячно

Синя лінія показує фактичні значення ІПЕ щомісяця. Червона пунктирна лінія позначає поріг високої ефективності (ІПЕ ≥ 0.9).



*Керівник відділу (круглі маркери) – демонструє стабільно високу ефективність, ближчу до порогу 0,9.

*Digital Marketing Specialist (квадрати) – має трохи нижчі значення ІПЕ, але спостерігається поступове зростання протягом року.

*Marketing Communications Specialist (трикутники) – стабільний середній рівень ефективності із тенденцією до підвищення.

*Червона пунктирна лінія – поріг високої ефективності (ІПЕ $\geq 0,9$).

Рисунок 3.6 - Комплексна річна діаграма інтегрального показника ефективності (ІПЕ) за трьома підгрупами служби маркетингу

Тому, діаграма (рис.3.6) дозволяє наочно порівняти ефективність трьох підгруп та виявити резерви для оптимізації, наприклад, підвищити ефективність digital-маркетингу через покращення CTR та кількості лідів. Загальна річна таблиця ефективності та ROI служби маркетингу подана у табл.3.14.

Таблиця 3.14 - Загальна річна таблиця ефективності та ROI служби маркетингу

Підгрупа	Середній ІПЕ (0–1)	Річні витрати, грн	Річний дохід від маркетингу, грн	ROI, %
Керівник відділу	0,897	424080	1600000	-
Digital Marketing	0,834	424080	14000000	-
Marketing Communications	0,858	424080	1000000	-

Загальні витрати,ROI	-	1413600	4000000	183%
----------------------	---	---------	---------	------

$ROI = (\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} * 100\% = \text{загальний ROI служби} \sim 183\%$.

Формування маркетингової стратегії розвитку територіальної громади є важливим інструментом реалізації стратегічних цілей місцевого самоврядування в умовах децентралізації, зростання міжтериторіальної конкуренції та обмеженості бюджетних ресурсів. Сучасна маркетингова стратегія громади спрямована не лише на просування її іміджу, а й на створення стійких соціально-економічних передумов для залучення інвестицій, розвитку підприємництва, туризму та підвищення якості життя населення.

Наступним етапом є визначення стратегічних маркетингових цілей розвитку громади, які мають бути узгоджені із загальною стратегією соціально-економічного розвитку території. До таких цілей, як правило, належать підвищення впізнаваності громади, формування позитивного інвестиційного іміджу, розвиток туристичних продуктів, стимулювання підприємницької активності та посилення комунікації з мешканцями.

Важливим структурним елементом маркетингової стратегії є сегментація цільових аудиторій та вибір пріоритетних напрямів позиціонування громади.

Завершальним етапом формування маркетингової стратегії є розроблення комплексу маркетингових інструментів і механізмів реалізації, що включає комунікаційну політику, брендинг території, інвестиційний і туристичний маркетинг, а також систему моніторингу та оцінювання ефективності.

Маркетингова стратегія розвитку територіальної громади виступає дієвим інструментом стратегічного управління, який забезпечує узгодженість між цілями соціально-економічного розвитку та практичними механізмами їх досягнення.

Формування маркетингової стратегії Збараської міської ради передбачає послідовне виконання комплексних процедур, спрямованих на підвищення ефективності комунікацій з громадськістю та залучення інвестицій.

Оцінка ефективності функціонування такої служби доцільна з позицій поєднання економічних та соціальних результатів, що відповідає сучасним підходам до публічного управління, а економічна ефективність впровадження служби маркетингу визначається через співвідношення витрат на її утримання та фінансових результатів, досягнутих унаслідок реалізації маркетингових і комунікаційних заходів (див.табл.3.15).

Таблиця 3.15 - Етапи та функціональні складові формування маркетингової стратегії

Етап	Основні завдання	Виконавці	Інструменти	Очікувані результати
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Оцінка соціально-економічних, демографічних та культурних факторів; вивчення потреб громадян та бізнесу	Відділ стратегічного планування, відділ маркетингу	SW. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ОТ-аналіз, PESTEL-аналіз, соціологічні опитування	Виявлені сильні та слабкі сторони громади, зовнішні можливості та загрози
Визначення цільової аудиторії та сегментів	Ідентифікація ключових груп населення, бізнесу, інвесторів; формування профілю цільових сегментів	Відділ маркетингу, відділ аналітики	Сегментація ринку, демографічний та поведінковий аналіз	Чітко визначені сегменти для орієнтованих маркетингових заходів
Формулювання маркетингових цілей	Встановлення стратегічних та оперативних цілей; визначення KPI	Керівництво міської ради, відділ маркетингу	SMART-метод, KPI-матриця	Узгоджені цілі розвитку територіальної громади з конкретними показниками ефективності
Розробка маркетингових стратегій та інструментів	Вибір напрямків комунікації, просування бренду громади, залучення інвестицій	Відділ маркетингу, PR-служба	Маркетингові канали, digital-маркетинг, подієвий маркетинг, співпраця з медіа	Комплекс заходів із просування іміджу та послуг громади
Планування ресурсів та бюджету	Визначення фінансових та кадрових ресурсів для реалізації стратегії	Фінансовий відділ, відділ персоналу	Бюджетування, ресурсне планування	Складений бюджет реалізації маркетингової стратегії та визначені відповідальні за ресурси
Реалізація та моніторинг стратегії	Впровадження маркетингових заходів, контроль	Всі залучені структурні підрозділи	KPI-моніторинг, звітність, регулярні наради	Відстеження ефективності та своєчасне

	виконання та коригування			коригування стратегії
Оцінка ефективності та корекція	Аналіз досягнення цілей, оцінка результатів, внесення змін до стратегії	Відділ маркетингу, керівництво міської ради	Порівняльний аналіз КРІ, звіти, опитування громадян	Оптимізована маркетингова стратегія, підвищення ефективності комунікацій

До ключових економічних ефектів належать зростання надходжень до місцевого бюджету за рахунок підвищення інвестиційної привабливості громади, активізації підприємницької діяльності, розвитку туристичного потенціалу та покращення іміджу території. Застосування інструментів стратегічного маркетингу дозволяє забезпечити більш цільове використання бюджетних коштів, мінімізувати інформаційні втрати та підвищити віддачу від реалізації програм соціально-економічного розвитку.

У довгостроковій перспективі це створює передумови для підвищення соціальної згуртованості та залучення громадян до процесів місцевого розвитку.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Міжнародне співробітництво в галузі охорони праці

Важливими нормативними актами з питань охорони праці є міжнародні договори та угоди, до яких приєдналась Україна. Закон «Про охорону праці» передбачає, якщо міжнародним договором, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлено інші норми, ніж ті, що передбачені законодавством України про охорону праці, то застосовуються норми міжнародного договору. Переважна більшість міжнародних договорів та угод, в яких бере участь Україна і які більшою або меншою мірою стосуються охорони праці, - це наступні чотири групи документів: Конвенції та рекомендації Міжнародної Організації Праці. Директиви Європейського Союзу. Договори та угоди, підписані в рамках Співдружності Незалежних Держав. Двосторонні договори та угоди.

Крім вищезазначених організацій у справу охорони праці вносять свій внесок також Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ), Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Міжнародна організація авіації (ІКАО) та ряд інших. Значне місце серед міжнародних договорів, якими регулюються трудові відносини, займають конвенції Міжнародної Організації Праці у галузі поліпшення умов праці та рекомендації щодо їх застосування. До МОП зараз входить 173 країни. Структурно МОП складається з Міжнародної Конференції праці, Адміністративної Ради та Міжнародного Бюро праці.

Міжнародна Конференція праці - вищий орган МОП і тому вона зветься також Всесвітнім Парламентом праці - проводиться щороку у червні за участю представників всіх країн-членів. 98 Міжнародне Бюро праці - це постійний секретаріат організації, який розробляє Кодекси практичних заходів, здійснює моніторинг фінансових справ, розробляє порядок денний наступних Міжнародних

Конференції праці. Адміністративна Рада включає 28 урядових представників, 14 представників роботодавців та 14 представників робітників. Адміністративна Рада здійснює контроль за діяльністю Міжнародного Бюро праці та зв'язок між ним і Міжнародною Конференцією праці.

Всі механізми прийняття рішень у МОП пов'язані з її унікальною структурою, яка базується на принципі ТРИПАРТИЗМУ, тобто рівного представництва трьох сторін - уряду, роботодавців і працівників. Так приймаються рішення кожної країни-члена, а також рішення по результатах роботи комітетів Конференції по Міжнародних Конвенціях, Рекомендаціях тощо. Розглянутий вище принцип державної політики нашої країни в галузі охорони праці, який полягає у «...координації діяльності органів державної влади, установ, організацій, об'єднань громадян, що розв'язують проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва і проведення консультацій між роботодавцями та працівниками...» базується на унікальному, майже 90-річному, світовому досвіді використання принципу трипартизму.

Технічне сприяння МОП у сфері охорони праці носить різні форми. Деякі проекти допомогли країнам-членам під час розробки нових законодавств з охорони праці і при зміцненні інспекційних служб. В інших країнах здійснювалась підтримка при створенні інститутів із виробничої безпеки та гігієни праці для сприяння науковим дослідженням і розробці навчальних програм. Основними формами діяльності МОП є розробка стандартів, дослідження, збір та розповсюдження інформації, технічне сприяння. При активному співробітництві з країнами-членами ці заходи роблять більш успішною боротьбу за досягнення соціальної справедливості та миру у всьому світі. За свою діяльність МОП отримала у 1969 р. Нобелівську Премію Миру. Із часу свого заснування МОП ухвалила понад 180 Конвенцій, 74 з яких пов'язані з умовами праці.

Вагома частина цих конвенцій стосується питань 99 охорони праці. Особливе місце серед Конвенцій МОП займає Конвенція № 155 «Про безпеку і гігієну праці та виробничу санітарію», яка закладає міжнародноправову основу

національної політики щодо створення всебічної і послідовної системи профілактики нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань. Однією з умов прийняття нових країн до ЄС є відповідність їхнього законодавства законодавству ЄС, тому в нашій країні ведеться активна робота по узгодженню вимог законів та інших нормативно-правових актів директивам ЄС. Важливу роль у цій роботі відіграють модельні закони, прийняті на міждержавному рівні. Мета цих законів сприяти зближенню національного законодавства в галузі охорони праці на міждержавному рівні, створення єдиної правової бази, спрямованої на максимальне забезпечення соціальної захищеності працівників.

4.2 Вплив діяльності людини на довкілля

Із появою людей на Землі почався вплив їхньої діяльності на колообіг речовин та енергетичний обмін у довкіллі. Нераціональна господарська діяльність, багаторазово підсилена здобутками науково-технічного прогресу, призвела до пошкодження і вичерпання природних ресурсів, змін у біосфері, спотворення сформованого протягом багатьох мільйонів років природного колообігу речовин, порушення на всій планеті.

Відновлюваними вважають біологічні ресурси, атмосферне повітря, поверхневі води. До важковідновлюваних можна віднести ґрунти, підземні води, деякі гірські породи, природні ландшафти. Практично невідновлювальними є переважна більшість корисних копалин та види організмів, що вже зникли на Землі.

Діяльність людини (антропогенний фактор) є найпотужнішим чинником змін на планеті. Вона охоплює як пряме виснаження ресурсів і забруднення екосистем, так і глобальні зміни клімату, які загрожують існуванню багатьох видів.

Розвиток промисловості, сільського господарства та побутові звички людства часто завдають непоправної шкоди:

– забруднення атмосфери: Викиди промислових підприємств і вихлопні гази транспорту призводять до утворення смогу, кислотних дощів і посилення парникового ефекту;

– знищення лісів: Масштабна вирубка та пожежі позбавляють тисячі видів тварин природного середовища існування, а також зменшують кількість кисню;

– забруднення води та ґрунтів: Скидання неочищених стічних вод, пластикових відходів у Світовий океан та використання хімічних добрив отруюють екосистеми;

– зникнення видів: Пряме винищення (браконьєрство) та руйнування екосистем призводять до того, що багато видів рослин і тварин назавжди зникають з лиця Землі.

Позитивний вплив (природоохоронна діяльність).

Людство усвідомлює наслідки своєї діяльності та активно впроваджує кроки для відновлення балансу:

– створення охоронних зон: Заповідники, національні парки та заказники допомагають зберігати рідкісні види в їхньому природному середовищі;

– відновлення ресурсів: Насадження нових лісів, очищення водойм та зариблення річок;

– охорона тваринного світу: Створення спеціальних програм для розведення зникаючих видів та боротьба з браконьєрством;

– екологічні технології: Перехід на відновлювані джерела енергії (сонце, вітер), впровадження сортування сміття та безвідходного виробництва.

Нині розвиток галузей промисловості, що пов'язані з добуванням і збагаченням корисних копалин, є основою технічного прогресу. При добуванні корисних копалин людина проникає у надра землі і тим змінює довкілля, втручається у природні процеси, що відбуваються на землі. Сучасна техніка зробила людину такою могутньою, що природа в багатьох випадках поступається людині у здатності до зміни ландшафту і рельєфу поверхні. Кар'єри довжиною до 10 км і глибиною до 1000 м, «гори» породних відвалів, терикони біля шахт, басейни-сховища дрібних відходів площею в декілька квадратних кілометрів —

усе це результат людської діяльності. Внаслідок гірничотехнічної діяльності в світі порушено не менше 15-20 млн га земель, з них 59 % площі використано під різні гірничі виробки, 38% - під відвали пустої породи або відходи збагачення, 3% - місця осідання, провалів та ін. порушень поверхні, пов'язаних з підземними розробками. Обсяг відвалів порід, що утворилися, і виробничих відходів становить понад 2000 км³. Для отримання мінеральної сировини і палива людство вимушене використовувати дедалі глибші шари земної кори (золоторудні шахти ПАР, наприклад, досягли позначок 3-4 км нижче земної поверхні; амплітуда висот між дном найглибших кар'єрів і поверхнею найвищих відвалів перевищує 1100 м). Внаслідок переміщення великих обсягів гірничої маси погіршується режим ґрунтових і підземних вод, змінюються поверхневий водостік і структура ґрунту, інтенсифікується ерозійна робота води і вітру, що в деяких випадках спричиняє зміну клімату в районі ведення гірничих робіт. Гірничодобувні роботи супроводжуються штучним водозниженням. Скидання стічних вод, що відкачуються при проведенні гірничих робіт, веде до забруднення поверхневих водних об'єктів різними солями, нафтопродуктами та важкими металами. Зсуви гірських порід на територіях, що підробляються, осідання поверхні, розсіювання породи з відвалів негативно впливають на стан земельних ресурсів. Значні надходження забруднюючих речовин відбуваються в зонах комунікацій і транспортних вузлів (90 т пилу на 1 км залізничного полотна на рік). При експлуатації нафтопроводів та продуктопроводів найбільшої шкоди довкіллю завдають аварійні витoki нафти, суспензій тощо.

Охорона довкілля здійснюється на рівні підприємств, населених пунктів, регіонів, держав і глобально - в масштабах всієї планети. Велика робота ведеться під егідою ООН, з ініціативи якої в 1972 р. створена постійно діюча Програма ООН з довкілля (ЮНЕП). У рамках ООН природоохоронні проблеми вирішують також: Всесвітня метеорологічна організація (ВМО), Всесвітня організація охорони здоров'я (ВОЗ), Міжнародна морська організація (ММО), Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ), Міжнародна комісія з довкілля і розвитку (МКНСР), ЮНЕСКО та ін.

ВИСНОВКИ

В умовах децентралізації влади та воєнного стану маркетинг територій набуває особливої актуальності, оскільки виступає інструментом стратегічного управління розвитком громади, залучення інвестиційних ресурсів та формування конкурентних переваг території.

У першому розділі дослідження узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової діяльності в органах місцевого самоврядування. Встановлено, що маркетинг у публічному секторі має комплексний характер і передбачає системне застосування аналітичних, комунікаційних та управлінських інструментів, спрямованих на задоволення потреб територіальної громади.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності Збараської міської ради та оцінено її маркетингове середовище. Встановлено, що орган місцевого самоврядування виконує широкий спектр функцій, пов'язаних із забезпеченням соціально-економічного розвитку громади, наданням адміністративних послуг та управлінням комунальною власністю. Аналіз комунікаційної та інформаційної політики засвідчив, що основними каналами взаємодії з громадськістю є офіційний вебсайт, сторінки у соціальних мережах та публічні заходи. Разом із тим відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу знижує ефективність інформаційної діяльності, ускладнює системний аналіз потреб населення та обмежує можливості формування цілісної стратегії розвитку іміджу громади.

У третьому розділі обґрунтовано доцільність створення служби маркетингу в структурі Збараської міської ради. Визначено, що впровадження відповідного структурного підрозділу дозволить забезпечити системний підхід до управління комунікаційною політикою, підвищити рівень поінформованості населення та сформувати позитивний інвестиційний імідж громади. Запропонована організаційна структура служби маркетингу передбачає функціонування 3–4 штатних одиниць, зокрема: керівника служби, фахівця з

аналітики та стратегічного планування, спеціаліста з комунікацій та PR, а також менеджера з цифрових комунікацій. Основними функціональними завданнями служби визначено проведення маркетингових досліджень, аналіз соціально-економічних показників громади, формування бренду території, управління інформаційними ресурсами та координацію комунікаційних заходів.

Розрахунки організаційної ефективності свідчать, що створення служби маркетингу потребує відносно незначних фінансових ресурсів, які можуть становити орієнтовно 0,5–1 % від річних адміністративних витрат органу місцевого самоврядування, проте потенційний економічний та соціальний ефект від її функціонування може бути значно більшим. Зокрема, підвищення рівня інформаційної відкритості та ефективності комунікаційної політики здатне збільшити рівень залучення інвестицій у розвиток громади на 10–15 %, а також сприяти активнішій участі громадян у процесах місцевого управління.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що формування служби маркетингу в органах місцевого самоврядування є важливим інструментом удосконалення системи муніципального управління. Запропоновані у роботі теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності комунікаційної політики, зміцнення конкурентоспроможності територіальних громад та забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Касич А., Животовоз І. Адміністративна реформа та завдання розвитку місцевого самоврядування. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р.; за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 138–141.

2. Федірко Б. О. Сучасний стан та напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Випуск 6 (116). С. 18–22. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20156\(116\)/sep20156\(116\)_018_FedirkoBO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20156(116)/sep20156(116)_018_FedirkoBO.pdf). (Дата звернення 31.05.2022).

3. Куценко Т. Ф., Дударенко Є.Ю. Об'єднані територіальні громади в Україні: короткий аналітичний огляд. Економіка та держава. 2017. № 3. С. 64–70. URL: <http://www.economy.in.ua/> (дата звернення 08.07.2021).

5. Молоканова В. Проблеми вдосконалення стратегічної діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р.; за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 17–21.

6. Скільки-Скільки? URL: <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-24-komunalnykh-pidpryemstv-buly-zbytkovymy/>

7. Державна служба статистики України. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

8. Державна служба статистики України. Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності (2024). URL: <https://ukrstat.gov.ua/> 6. Британська Н. Н., Спірюгов Д. В. Оцінка сучасного стану

фінансового забезпечення комунальних підприємств в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 15. С. 208-215. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/236/178>. DOI: 10.32702/23066814.2025.15.208

9. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>

10. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/333-2014-%D1%80> (дата звернення 08.07.2022).

11. Пальчук В. Програма «U-LEAD з Європою» у розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг. Україна: події, факти, коментарі. 2018. № 7. С. 38–50. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2018/ukr7.pdf>. (дата звернення 08.07.2022). References

12. Помаза-Пономаренко А. Л. Стратегія як засіб стабільного розвитку України. *International scientific journal*. 2015. № 7. С. 12–15.

13. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 308 с. 3. Ларіна Я., Брацлавська О. Розвиток людського капіталу в умовах глобалізації. Київ: ВЦ «Академія», 2012. 248 с.

14. Стельмащук Л. С. Співвідношення понять «публічна служба» та «державна служба». Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2019. № 1. С. 52–62. 7. Becker Moritz, and Balázs Bodó. Trust in blockchain-based systems. *Internet Policy Review*. 2021. P. 1–10

15. Цибульська Т. В. Ефективність обслуговування та інституційна довіра. *Вчені записки*. 2021. С. 89–95. 16. Кузьмук О. М. Довіра як чинник розвитку громади. Місто. Культура. Цивілізація: виклики сучасності: матеріали міжнар. 2021. С. 217–225.

16. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління:*

удосконалення та розвиток. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>. (дата звернення 12.07.2022) Ref

17. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності // Економіка і суспільство. Мукачєво, 2019. Вип. № 20. С. 142–148. URL: <https://cutt.ly/qHYNeeI8>; doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20>

18. Василенко Н. В. Підготовка сучасного керівника в умовах інформаційного суспільства. Х.: Вид.-во «Основа», 2020. 112 с.

19. Донцова Ю. Актуальні проблеми мотивації офісних працівників // Служба кадрів. 2006. № 11. С. 43–46.

20. Management.com.ua - портал, присвячений ключовим аспектам сучасного менеджменту та професійного розвитку управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

21. Досягнення. URL: <https://cutt.ly/HHUeUmJ>. Успіх. URL: <https://cutt.ly/3HUeDV9>

22. Свистун В. Мотивація досягнення як важливий чинник успіху в управлінській діяльності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/20054525.pdf> Ref

23. Кунь Є. Навмисна збитковість, або Що потрібно розуміти про комунальні підприємства. Українська правда. 20 вересня <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/09/11/664992/>. 11. 2020 року. URL:

24. Герасимчук О. Проблеми фінансування комунальних підприємств в Україні. Сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування: тези виступів. 2016. С. 137-138. URL: <https://share.google/XrcDkq9gpURJdE73p>

25. Потеряйко С., Белікова К., Твердохліб О. Проблематика державного управління у сфері державної безпеки в сучасному науковому дискурсі. Літопис Волині: всеукр. наук. часопис. 2021. Чис. 25. С. 136–142.

26. Poteriaiko S. P., Tverdokhlib O. S., Teslenko O. M. Management efficiency assessment model of civil protection forces under martial law conditions. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2025. № 6 (210). P. 219–227. Scopus

Д О Д А Т К И