



Економіка

УДК: 332.1:339.138:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17886583>

Комплементарність теорій маркетингу та стратегічного управління в забезпеченні розвитку територіальних громад

Глинський Назар Юрійович

доктор економічних наук, доцент

завідувач кафедри маркетингу і логістики,

Національний університет «Львівська політехніка»

м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4143-1387>

Прийнято: 15.11.2025 | Опубліковано: 30.11.2025

Анотація: У статті розглянуто взаємодоповнюваність стратегічного управління та територіального маркетингу у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад України. Проаналізовано обмеження бюджетно-орієнтованих і каденційних моделей управління, що стримують довгостроковий розвиток.

Мета. Метою статті є обґрунтування комплементарності стратегічного управління та територіального маркетингу в забезпеченні розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та трансформації місцевої економіки. Особливу увагу приділено виявленню чинників, що зумовлюють потребу переходу від адміністративної моделі управління до ринково-орієнтованої парадигми, яка ґрунтується на принципах довгострокового планування, клієнтоорієнтованості та ефективного використання ендогенних ресурсів.



Методи. У дослідженні застосовано системний підхід до аналізу соціально-економічних характеристик територіальних громад, методи структурно-функціонального та порівняльного аналізу, узагальнення теоретичних положень у сфері стратегічного управління та маркетингу територій, а також авторські спостереження.

Результати. Розкрито сутнісні відмінності між поширеними підходами до управління розвитком громад. Показано, що стратегічний підхід забезпечує вищу узгодженість дій місцевої влади, ефективніше використання ресурсів, а також можливість формування привабливої територіальної пропозиції для різних цільових аудиторій. Аргументовано, що територіальний маркетинг, інтегрований у стратегічне управління, підсилює конкурентоспроможність громад, сприяє формуванню позитивного іміджу, залученню інвесторів, туристів, трудових ресурсів та підвищенню якості життя населення. Запропоновано модель взаємозв'язку маркетингової концепції та стратегічного управління місцевим розвитком.

Висновки. Доведено, що синергія стратегічного управління і територіального маркетингу створює ефективну управлінську рамку, орієнтовану на довгостроковий розвиток громад. Її ключовими характеристиками є клієнтоорієнтованість, комплексність, раціональне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та іміджевої привабливості території.

Ключові слова: маркетинг територіальних громад, стратегічне управління, місцевий розвиток, конкурентоспроможність, синергія.



Complementarity of Marketing and Strategic Management Theories in Advancing the Development of Territorial Communities

Nazar Hlynskyy

Doctor of Economics, Docent,

Head of the Department of Marketing and Logistics

Lviv Polytechnic National University

Lviv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4143-1387>

Abstract: The article examines the complementarity of strategic management and place marketing in ensuring the sustainable development of Ukrainian territorial communities. It also analyzes the limitations of budget-oriented and term-bound management models that constrain long-term development.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the complementarity between strategic management and place marketing in fostering community development under conditions of decentralization and local economic transformation. Special attention is devoted to identifying the factors that necessitate a transition from an administrative management model to a market-oriented paradigm grounded in long-term planning, client-orientation, and the effective use of endogenous resources.

Methods. The study employs a systemic approach to analyzing the socio-economic characteristics of territorial communities, as well as structural-functional and comparative analysis, theoretical generalization in the fields of strategic management and place marketing, and the author's empirical observations.

Results. The article reveals the essential differences between common approaches to managing community development. It demonstrates that strategic management ensures greater coherence of local government actions, more efficient use of resources, and the ability to form an attractive territorial value proposition for various target groups. It argues that place marketing, when integrated into strategic



management, enhances community competitiveness, contributes to positive territorial image building, attracts investors, tourists, and labor resources, and improves residents' quality of life. A model illustrating the relationship between the marketing concept and strategic management of local development is proposed.

Conclusions. The study proves that the synergy between strategic management and place marketing forms an effective governance framework oriented toward the long-term development of communities. Its key characteristics include client-orientation, a comprehensive approach, rational use of resources, improved competitiveness, and increased territorial attractiveness.

Keywords: marketing of territorial communities, strategic management, local development, competitiveness, synergy.

Постановка проблеми. Рівень задоволення потреб мешканців визначається масштабами та темпами процесів розвитку. Порівняльна спільність територіальних громад у цій сфері тісно пов'язана з ефективністю та результативністю управління. Під управлінням розвитком територіальної громади слід розуміти організований, координований місцевими органами влади систематичний і комплексний вплив (прямий і опосередкований) місцевих груп зацікавлених сторін на місцеву економіку, просторову організацію середовища, природне оточення з метою створення оптимальних умов проживання, відпочинку, ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські дослідження місцевого розвитку акцентують на переході від короткострокових («каденційних») підходів до стратегічної моделі управління територіальними громадами. У працях К. Пастуха стратегічне планування розвитку громад розглядається як системна технологія узгодження цілей, ресурсів та просторових рішень, що дає змогу забезпечити довгострокову керованість місцевого розвитку [1]. Подібний підхід розвиває О. Нос, яка наголошує на необхідності поєднання



стратегічних орієнтирів із оцінкою ресурсної бази та зовнішнього середовища територіальної громади [2].

Важливою складовою сучасної управлінської парадигми є маркетинг територій як інструмент підвищення привабливості та конкурентоспроможності громад. О. Дудкіна розглядає маркетинг територій як інструмент забезпечення конкурентоспроможного розвитку, підкреслюючи значення роботи з цільовими аудиторіями, просторовою політикою та іміджем території [3]. І. Дробязко трактує територіальний маркетинг як механізм підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, пов'язуючи його із переходом від адміністративної логіки управління до клієнтоорієнтованої моделі [4].

Інституційні та просторові аспекти розвитку громад ґрунтовно аналізуються у монографії І. Тимечка, де територіальна громада розглядається як суб'єкт конкурентної боротьби за ресурси в транскордонному просторі, а також як складна соціально-економічна система, в якій важливими є внутрішні зв'язки та мережеві форми співпраці [5]. Методичні напрацювання щодо стратегічного планування розвитку територіальних громад, підготовлені в рамках проєктів ЛРІДУ/УАДУ та Фондації ПАУСІ, формалізують етапи стратегічного планування, акцентуючи на системному аналізі, участі зацікавлених сторін і довгостроковій інерційності місцевих змін [6]. Узагальнюючи, україномовні джерела підтверджують ключові тези: стратегічне управління забезпечує сталість розвитку, маркетинг територій посилює конкурентні позиції громад, а ефективне використання ресурсів та залучення стейкхолдерів є критичними умовами успішного місцевого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність напрацювань щодо стратегічного управління та маркетингу територій, наукова література недостатньо розкриває питання їхньої інтеграції у цілісну управлінську модель розвитку територіальних громад. Бракує також досліджень, які б комплексно враховували специфіку українських громад як складних відкритих систем із різноспрямованими внутрішніми взаємозв'язками та



високою інерційністю соціально-економічних процесів. Недостатньо опрацьованими залишаються підходи до адаптації маркетингової парадигми управління під умови територіальних громад, зокрема щодо узгодження дій різних стейкхолдерів та ефективного використання ендогенних ресурсів. Саме ці концептуальні прогалини зумовлюють потребу у формуванні моделі, що поєднує стратегічний підхід та ринкову логіку управління для забезпечення сталого розвитку громад.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та методологічне уточнення комплементарності стратегічного управління й територіального маркетингу в процесі розвитку територіальних громад. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: проаналізувати еволюцію підходів до управління місцевим розвитком; визначити обмеження традиційних бюджетно-орієнтованих та каденційних моделей управління; обґрунтувати роль маркетингової концепції у формуванні сучасної управлінської парадигми; а також запропонувати структурно-логічну модель інтеграції маркетингових і стратегічних інструментів у практику територіального розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Багаторічне практичне спостереження за українськими територіальними громадами та підходами їхніх органів самоврядування до вирішення проблем розвитку послужило основою для формулювання кількох використаних підходів до управління. Ці підходи були проранжовані від найменш бажаного до найбільш бажаного з точки зору ефективності впливу на процеси місцевого розвитку [7].

1. Бюджетно-орієнтоване управління, тобто управління, зосереджене на ідентифікованих органами місцевого самоврядування поточних проблемах, котрі зазвичай концентруються на тимчасових і фрагментованих питаннях. Такий спосіб управління можна назвати консервативним. Організування діяльності місцевого самоврядування в такому випадку базується на річних бюджетних планах та змінах до них – місцевий розвиток таким чином



тракується як ціль сама в собі, а не як один із інструментів його досягнення. На жаль, такий підхід призводить до перехідних (тимчасових) із року в рік рішень, які не вирішують місцеві проблеми системно, а лише дозволяють залагодити ту їх частину, яка призводить до найбільш відчутних на поточний момент негативних наслідків. Цей підхід не передбачає цілісного, комплексного та довгострокового аналізу причинно-наслідкових зв'язків між явищами, аналізу впливу запланованих до прийняття рішень на подальшу місцеву перспективу. Рішення місцевої влади базуються, в значній мірі, на методі «проб і помилок», які є результатом політичного компромісу, який необхідно досягнути на рівні праводавчого органу самоврядування щороку.

Український досвід показує, що таким чином трактоване місцеве управління є причиною низки конфліктів і напруженості серед представників виконавчих та праводавчих органів місцевого самоврядування. Їхня діяльність зосереджена на щорічному виконанні показників, закладених у місцевому бюджету чи тій чи іншій профільній програмі. У цій ситуації рішення щодо масштабів і напрямів витрачання коштів з муніципальних бюджетів (особливо інвестиційних) передусім підпорядковані досягненню поточного політичного компромісу. На жаль, вони не є результатом висновків довгострокового характеру. За нашими спостереженнями такий стиль управління не сприяє реалізації принципів сталості розвитку, а також принципів раціонального управління та партисипації.

2. Управління, замкнене на каденційному періоді — метод, який зосереджується на розв'язанні проблем розвитку територіальної громади в межах одного (в вітчизняних умовах - п'ятирічного) терміну повноважень органів самоврядування. У цьому випадку місцева влада усвідомлює, що її діяльність повинна бути ретельно продуманою та спланованою на період більше одного календарного року, але не більше, ніж згаданий каденційний період. У таких випадках, особливо зі змінами в вітчизняному законодавстві, відсутня



мотивація до постановки більш довгострокових цілей та організуванні діяльності по їх досягненню.

3. Управління, що базується на вирішенні ідентифікованих потреб довгострокового характеру – це метод планування та організування діяльності з місцевого розвитку, яка передбачає врахування перспективи довшої, ніж виборча каденція. Однак основним недоліком в цьому випадку є те, що заплановані до досягнення цілі, визначені до реалізації проєкти містять занадто багато цілей та проєктів реалізації, не враховуючи при цьому реалістичність їхньої реалізації – ані за часовими вимогами, ані за вимогами їхнього фінансового покриття – як за рахунок власних коштів (коштів місцевого бюджету), так і з зовнішніх джерел фінансування. Тому планувальні документи, на які опираються подальші дії місцевого самоврядування апріорі закладають неможливість повного виконання запланованих завдань.

4. Стратегічний підхід – це метод управління, що полягає у формуванні процесів розвитку територіальної громади та вирішенні визначених проблем на довгострокову перспективу (7 та більше років) [8]. Дії в цьому відношенні є не простою компіляцією річних або середньострокових (до трьох років) планів дій, що знаходять своє відображення в щорічних бюджетах, а є результатом перспективного планування, а головне - вони співвідносяться з можливістю їх фінансування, як за рахунок власних, так і залучених (зовнішніх коштів). Цей метод управління орієнтований на підготовку та реалізацію ефективних стратегій розвитку та інших планувальних документів, що із них випливають. Такий підхід насамперед спрямований на максимальне використання ендогенних факторів розвитку (людських, фінансових, матеріальних, екологічних та просторових ресурсів) та потенціалу місцевих економічних агентів, звісно з урахуванням характеристик та обмежень, властивих зовнішньому середовищу.

Соціально-економічні процеси, які відбуваються в громадах, вимагають новітніх підходів до їхнього управління. В умовах трансформації економіки країни, процесів перерозподілу та диспергування функцій та повноважень у



соціально-економічній сфері на місцевий рівень відповідальність за ефективність прийнятих рішень мігрує в аналогічному напрямку. І в таких умовах органи місцевого самоврядування перестають відігравати обмежену роль адміністрування у вузькому розумінні значення цього поняття як стилю управління, за якого діяльність фокусується на процедурах і контролі правильного виконання розпоряджень. Навпаки – рівень їхньої відповідальності за місцеві справи диктує необхідність знаходження в сучасній управлінській парадигмі, котра відрізняється від публічного адміністрування. Більше того, специфіка територіальних громад, їхньої ролі та місця в умовах трансформації економіки країни накладає чергові особливості, які дозволяють говорити про специфічний характер управління ними, зокрема:

1) Слабка структурованість предметної області: територіальні громади є складними відкритими соціально-економічними системами з великою кількістю різнонаправлених взаємозв'язків як в середині самої системи, так і з зовнішнім середовищем. В свою чергу, це обумовлює ознаками слабкої структурованості предметної області є проблематичність формального опису та побудови аналітичних моделей, відсутність еталонів, унікальність рішень, невизначеність цілей, велику розмірність простору прийняття рішень, велика кількість суттєвих критеріїв впливу, неповнота відомостей про об'єкти, суттєва роль людського фактору.

2) Складний характер внутрішньо-територіальних взаємозв'язків: управління новоствореними територіальними громадами пов'язане із потребою врахування інтересів різних внутрішніх громад, які проживають в окремих населених пунктів зі своїм специфічними квазімісцевими соціально-економічними характеристиками. Під квазімісцевими соціально-економічними характеристиками розуміємо характеристики, які описують специфічні умови територіальних утворень, які є частиною базового рівня адміністративно-територіального устрою (населений пункт або їх сукупність, старостинський округ тощо).



Новоутворені територіальні громади загалом та територіальні громади зокрема сформовані з донедавна незалежних адміністративно-територіальних одиниць (колишніх сільських, селищних та міських рад). В кожній із них в тій чи іншій мірі зберігається інституційна пам'ять, взаємозв'язки між місцевими економічними агентами. На це, особливо в великих за прощено територіальних громадах, можуть накладатись об'єктивно різні природні умови, різна як за обсягом, так і структурою економічна база. Усі ці аспекти ускладнюють управління розвитком територіальною громадою як єдиним інтегральним цілим.

3) Трансформаційні процеси в економіці країни, які супроводжуються зміною економічного профілю територіальних громад. Частка осіб, зайнятих в сільському господарстві, постійно знижується [9], відбувається міграція населення з периферійних (зазвичай, сільських) територій у більші міста та закордон. Хоч наразі на підставі чітких статистичних даних не можемо стверджувати про відхід економіки територіальних громад від чіткої сільськогосподарської прив'язки, однак тенденції в сусідніх європейських країнах, тенденції до автоматизації процесів агровиробництва авторські дослідження на суміжну тематику дозволяють робити припущення на середньострокову перспективу про поступову зміну економічного профіля цих територій в напрямку зменшення в ньому вагомості сільського господарства (особливо тієї його частини, яка базується на низькій доданій вартості). Більше того, окремі вчені стверджують про стирання різниці між характером суспільного життя, споживчих звичок, рівнем розвитку інфраструктури між сільськими та міськими населеними пунктами – можна говорити про часткову гомогенізацію соціально-економічних умов в різних за формальним статусом населених пунктах, яка, на нашу думку, лише підтверджує зростання штучності їхнього поділу.

4) Висока інерційність економічних процесів, що відбуваються на місцевому рівні. Зміни, які відбуваються в структурі економічної бази територіальних громад, за окремими винятками, мають довготривалий в своїй



часовій природі характер, адже такі складні відкриті системи в нормальних умовах не можуть мати реактивний характер. З огляду на це, цілі місцевого розвитку, які визначаються у тих чи інших формалізованих документах (стратегії розвитку, комплексні плани просторового розвитку тощо), повинні мати стратегічний характер – бути визначеними на довгострокову перспективу.

5) Обмеженість внутрішніх і зовнішніх ресурсів місцевого розвитку. Інтегруючи існуючі підходи до класифікації ресурсів, пропонуємо графічну інтерпретацію власного підходу.

Як видно з рис. 1, серед поданого переліку ресурсів можна виокремити внутрішні ресурси, які знаходяться під повним або частковим контролем органів місцевого самоврядування, та ті, які є зовнішніми по відношенню до території.



Рис. 1. Структура ресурсної бази місцевого економічного розвитку

Джерело: власна розробка на основі [10, 11, 12].



У кожному із випадків, що природно, ресурси є обмеженими та характеризуються різним рівнем мобільності.

Власне ці дві характеристики ресурсів (їхня мобільність та обмеженість) обумовлюють явище конкуренції, яке присутнє у діяльності територіальних громад, які прагнуть їх отримати (у випадку зовнішніх ресурсів, таких як кваліфікована робоча сила, інвестиційні, кредитні ресурси тощо) або утримати (у випадку внутрішніх ресурсів, таких та ж кваліфікована робоча сила, весь спектр природних та фізичних ресурсів тощо).

В свою чергу, конкурентний характер отримання ресурсів розвитку обумовлює необхідність застосування ринкового інструментарію до управління місцевим розвитком.

Особливо актуальним це питання стоїть для територіальних громад, оскільки для них часто ситуація отримання зовнішніх або існуючих внутрішніх ресурсів ускладнюється обмежувачими факторами, такими як:

- географічний (розташування ресурсу);
- виробничий (величина запасів ресурсу, наявність субститутів, норми споживання, характеристика темпів зміни величини ресурсу);
- логістичний (умови використання ресурсу – мобілізація і доставка);
- фінансовий (оцінка вартості використання, платежі за користування і принципи оподаткування).

В широкому розумінні застосування поняття ринкового інструментарію по відношенню до територіальних громад, він передбачає зміну управлінської парадигми із згаданої вище адміністративної на парадигму ринкового управління, котра визначає перцепцію зовнішнього середовища територіальної громади як середовища конкурентного, в якому цільова функція системи (підвищення якості життя населення) потребує більш ефективного, в порівнянні з конкурентами, задоволення потреб споживачів «мегатовару території», з метою переконання їх у купівлі цього мегатовару.



На підставі вищеописаних характеристик можемо вказати на принципові постулати, на яких повинна базуватись модель управління розвитком територіальних громад – стратегічний підхід до формулювання цілей та ринкова парадигма управління, іманентним вираженням якої є маркетингова концепція організування діяльності органу місцевого самоврядування [13].

Стратегічне управління та територіальний маркетинг мають багато спільних елементів, тоді як відмінні елементи доповнюють один одного. Їх - поєднання сприяє ефекту досягненню ефекту синергії, що, в свою чергу, - посилює вплив на масштаби та динаміку процесів розвитку. Спільними елементами обох підходів є: цілі діяльності, концепція територіальної громади як головного суб'єкта місцевого розвитку, направленість діяльності на досягнення ефектів у довгостроковій перспективі, етапи управління (планування, впровадження та контроль впровадження). У свою чергу, елементами, які їх відрізняють, є: сфери діяльності та використовувані інструменти.

Загалом, стратегічне управління спрямоване головним чином на постійне підвищення привабливості території шляхом створення найкращої ціннісної пропозиції території, тобто переліку цінностей, найбільш адекватними потребам та очікуванням потенційних клієнтів. Іншими словами, мова йде про створення якнайкращих умов для проживання, роботи, обслуговування та відпочинку мешканців, ведення бізнесу та перебування для туристів (як існуючих, так і потенційних). Згадані категорії економічних агентів в територіальному маркетингу більшістю авторів розглядаються як цільові аудиторії впливу заходів, ініційованих/координованих місцевою владою.

У цьому контексті, зусилля повинні бути спрямовані насамперед на максимальне використання ендогенних факторів розвитку територіальних громад (людських, матеріальних, фінансових, природних, інституційних) та потенціалу місцевих економічних суб'єктів, звісно, з урахуванням умов, характерних для навколишнього середовища. Привабливість території є тим



фактором, який створює основу для її конкуренції та детермінує конкурентоспроможність цієї території.

У свою чергу, територіальний маркетинг є результатом перенесення та адаптації концепції маркетингу в приватному секторі до публічного. Це слід трактувати як відповідь на виклики глобалізації економіки, зростання конкурентного тиску на якість соціально-економічного середовища, в якому має місце зростання мобільності капіталу, трудових ресурсів, туристичних потоків.

Маркетинговий інструментарій, можливий до застосування на територіальному рівні, є поняттям, усталеним у своєму концептуальному трактуванні. За структурою елементів вважаємо його універсальним в незалежності від сфери застосування – чи це комерційна сфера, чи це сфера діяльності неприбуткових організацій, чи мова йде про сферу місцевого самоврядування та регіонального управління.

У загальному розумінні сутності маркетингової концепції – концепції управління об'єктом у ринкових конкурентних умовах – передбачається використання відповідним чином окресленого та структурованого інструментарію – комплексу маркетингу. В сучасних умовах це поняття є однією із фундаментальних маркетингових категорій. Під нею розуміють набір засобів маркетингу, сукупність яких організація використовує для впливу на цільовий ринок, маючи на меті домогтися бажаного реагування з його боку. Комплекс маркетингу охоплює набір заходів маркетингу, сукупність яких суб'єкт управління використовує для впливу на цільовий ринок, маючи на меті домогтися бажаного реагування з його боку. Будучи інтегральним цілим, комплекс маркетингу включає 4 складові: товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики.

Маркетингова концепція управління загалом та в місцевому управлінні зокрема зосереджується на цілях довгострокового характеру, спрямованих на:

- визначення потреб цільових груп клієнтів і надання їм бажаного пропозиції в спосіб, більш ефективний, ніж конкуренти. Клієнтоорієнтованість



означає, що, оскільки вона хоче систематично залучати та утримувати клієнтів, їхні потреби визначаються та прогножуються;

- вплив на потреби клієнтів мегатовару території відповідно до власних інтересів територіальної одиниці на основі наявної власної унікальної пропозиції;

- формування найбільш позитивного іміджу території;

- підвищення конкурентної позиції території на регіональному, національному та міжнародному рівнях.

Посилаючись на наведені вище твердження та базуючись на обґрунтуванні змістовного наповнення поняття маркетингового інструментарію, роллю маркетингу в формуванні та реалізації стратегії місцевого економічного розвитку є забезпечення цілеспрямованої, комплексної та довгострокова діяльність, спрямована на підвищення привабливості та конкурентоспроможності території для існуючих та потенційних вигодонабувачів її ресурсів (інвесторів/місцевий бізнес, туристів/відвідувачів, діючих та потенційних мешканців), а також формування позитивного іміджу території з використанням ендогенних та екзогенних факторів розвитку відповідно до очікувань і потреб місцевих мешканців та базуючись на принципах оптимальності і сталості розвитку та громадської участі.

Застосування маркетингового інструментарію в управлінні місцевим розвитком також можна визначити як здатність до ефективного вирішення місцевих проблем шляхом формулювання та подальшої реалізації положень стратегії розвитку та інших програмно-планувальних документів місцевого рівня [14].

Через призму маркетингової концепції стратегія розвитку територіальної громади повинна розглядатись як процес розвитку системи зі складними причинно-наслідковими зв'язками її підсистем: соціальної, економічної, просторової, природної та культурної, а також вбудованість цієї системи в навколишнє середовище. Такий підхід обумовлює потребу посилення



координації діяльності суб'єктів господарювання, які діють на певній території, усуває чи мінімізує негативні наслідки різного роду конфліктів, сприяє подоланню різного роду бар'єрів розвитку. Водночас це допомагає точно пристосувати діяльність з розвитку до місцевих умов, особливо фінансових. Це також дає змогу повною мірою використовувати потенціал (інтелектуальний та організаційний) органів влади та працівників органів місцевого самоврядування та комунальних організаційних підрозділів. Це також сприяє залученню мешканців, громадських організацій, бізнесу, навчальних установ до процесів планування та реалізації заходів, спрямованих на розвиток [15].

Основні завдання маркетингового інструментарію в рамках формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади є пошук та подальша ідентифікація оптимальних – з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов – заходів реалізації, що ведуть до сталого в часі зростання привабливості території для трьох раніше визначених цільових груп впливу з подальшим забезпеченням умов для сталого розвитку та, як наслідок, максимальним задоволенням інтегральних потреб місцевого населення. Основоположним для забезпечення ефективності такої діяльності є застосування маркетингової концепції в стратегічному управлінні місцевим розвитком, в тому числі при розробці та реалізації конкретних програмних документів. Модель взаємозв'язку між маркетинговою концепцією та стратегічним управлінням на рівні територіальної громади відображена на рисунку 2.

Відштовхуючись від даної моделі, пропонуємо виокремити такі особливості застосування ринкового інструментарію у формуванні та реалізації стратегій розвитку територіальних громад:

- орієнтація на потреби місцевого населення, тобто ідентифікація та задоволення є цільовою функцією діяльності в маркетинговій парадигмі місцевого розвитку;

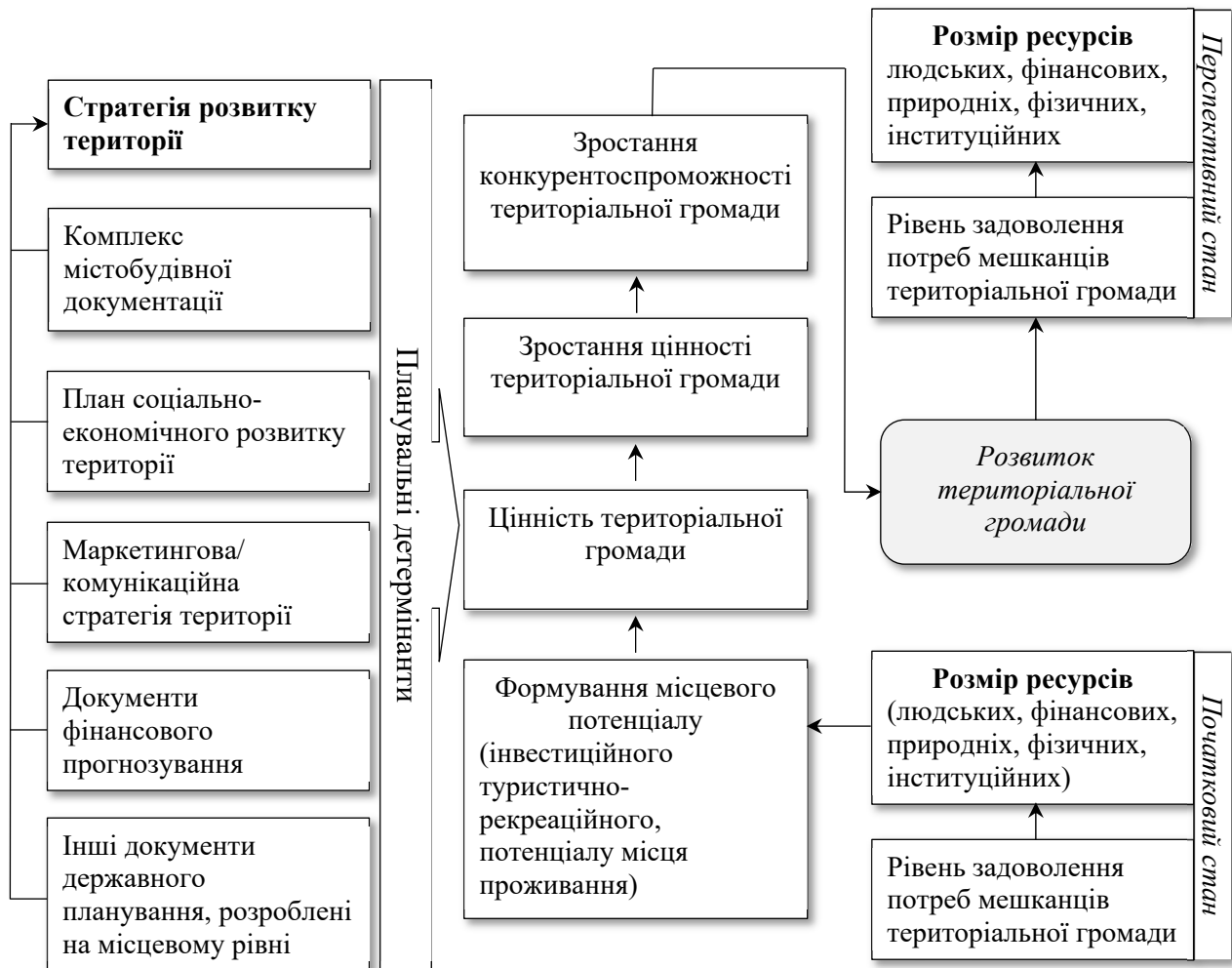


Рис. 2. Маркетингова концепція у формуванні та реалізації стратегії розвитку територіальної громади

Джерело: власна розробка.

- комплексний підхід до проблем розвитку, тобто взаємозалежний підхід до всіх сфер життєдіяльності територіальної громади та, як наслідок пошук субоптимального рішення, яке максимізує вигоди у стратегічній перспективі і мінімізує ризики у короткостроковій;

- максимізація ефективності використання ендогенних факторів і ресурсів з метою пришвидшення процесів розвитку;

- орієнтація на довгострокову перспективу, тобто вирішення поточних проблем через призму майбутнього, а також усвідомлення того, що економічне зростання, поряд з одночасним забезпеченням інноваційності та



конкурентоспроможності соціально-економічної системи територіальної громади є найважливішими та найбільш стабільними в часі елементами для забезпечення належного середовища проживання для місцевого населення та, як наслідок підвищення якості їхнього життя;

- орієнтація на зовнішнє середовище територіальної громади, тобто максимізація використання можливостей, які в ньому існують при мінімізації наслідків загрозам, які матеріалізуються;

- орієнтація на результат, тобто досягнення цілей розвитку шляхом послідовного, ефективного та результативного виконання заздалегідь запланованих конкретних завдань/проектів;

- орієнтація на ресурси території – людські, фінансові, природні, фізичні та інституційні;

- орієнтація на створення позитивного іміджу території серед різних цільових груп впливу як за рахунок реалізації продуманих інвестицій в комунальну інфраструктуру (які покращуватимуть сприйняття території як місця, привабливого для проживання, ведення бізнесу), так і за рахунок заходів комунікативного характеру;

- орієнтація на підвищення конкурентоспроможності території в регіональному, національному та міжнародному рівнях.

Головним суб'єктом такого підходу до управління розвитком є територіальна громада (в розумінні спільноти людей, що проживають на певній території), яка діє через власні представницькі органи місцевого самоврядування [16]. Адже такі органи диспонує автономією при прийнятті рішень, адаптивністю, здатність налагоджувати співпрацю з внутрішніми та зовнішніми економічними агентами. Крім того, рішення щодо масштабу та обсягу діяльності, спрямованої на розвиток території, мають базуватися на багатокритеріальному аналізі, основою якого є системне мислення.



Список використаних джерел

1. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2011. № 1(7). С. 195-215.
2. Нос О. С. Стратегічні засади сталого розвитку територіальних громад: кваліфікаційна робота. Полтава: НУПП, 2022.
3. Дудкіна О. П. Маркетинг територій як інструмент забезпечення конкурентоспроможного розвитку. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. № 21. С. 9-13.
4. Дробязко І. М. Територіальний маркетинг як механізм підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2008. Вип. 2(21). С. 149-153.
5. Тимечко І. Територіальна громада у транскордонному просторі: чинники, закономірності, пріоритети розвитку: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України». 2019. 444 с.
6. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: навчальний курс. Робоча програма та методичні вказівки / кер. проєкту Г. Дробенко; ЛРІДУ УАДУ. Львів, 2002; див. також посібник Фондації ПАУСІ «Стратегічне планування» (Київ, 2008).
7. Глинський Н., 2022. *Стратегії розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства: монографія*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
8. Архипенко І. М., 2019. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*, 2(22), с. 1-10.
9. Кукель Г.С., Роледерс В.В., Семчук І.В., 2020. Оцінка зайнятості в сільському господарстві України. *Проблеми системного підходу в економіці*, 1(175), с. 47-51.



10. Борщ Г. А., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., та ін., 2017. *Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг*. Київ: Інститут громадського суспільства.
11. Сірик З.О., Панухник О.В., Білик Р.Р., 2020. Внутрішньо-ресурсний потенціал місцевого самоврядування: особливості використання. *Український журнал прикладної економіки*, Т 5, 3, с. 26-41.
12. Roman G., 2022. Model funkcjonalno-przestrzenny jako integrator planowania strategicznego i przestrzennego. Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej. Warszawa: *Centrum Ekspertyzy Lokalnej*.
13. Асоціація міст України. *Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади»*, 2021. Київ: Асоціація міст України.
14. Мельник А., 2024. Маркетингові технології в публічному управлінні територіальною громадою: проблеми імплементації. *Вісник економіки*, № 3, с. 24-44.
15. Линдюк А.О., 2021. Маркетинг територіальних громад як інструмент їх розвитку. *Бізнес та інтелектуальний капітал*, № 5, с. 77-80.
16. Беновська Л.Я., 2024. Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку територій: теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*, № 1, с. 30-39.