

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ»

Виконав: студент(ка) 4 курсу, групи ПУА-42
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Гутник Юлія Василівна

Керівник: викладач кафедри публічного
управління та адміністрування Мушанська В.В.

Рецензент: канд. юр. н., проф. Шинкарук Я. І.

Івано-Франківськ – 2026 р.

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень “Бакалавр”
Спеціальність D4 “Публічне управління та адміністрування”
Освітня програма “Публічне управління та адміністрування”

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ольга ЖУК

_____ (підпис)
“_____” 2025р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Гутник Юлії Василівні
(ПІБ студента)

1. Тема роботи: "Формування маркетингового потенціалу територій", науковий керівник: Мушанська В.В., д.н.держ.упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, затверджені розпорядженням факультет управління від "___" _____ 2026 р. № ____.
2. Вихідні дані до роботи: наукові джерела, нормативно-правові акти, навчальні посібники і підручники, монографічні дослідження, дані обстеження та звітні дані досліджуваної установи, інформація з інтернет-ресурсів.
3. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ
МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ
1.1. Сутність та зміст поняття «маркетинговий потенціал» у системі публічного управління
1.2. Територіальні громади як суб'єкти територіального маркетингу: поняття, структура, особливості
1.3. Методичні підходи до оцінювання маркетингового потенціалу територіальних громад
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

- 2.1. Аналіз ресурсної бази та конкурентних переваг територіальних громад України
- 2.2. Оцінка інструментів і практик територіального маркетингу в діяльності органів публічної влади
- 2.3. Проблеми та чинники, що стримують розвиток маркетингового потенціалу територій

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ

- 3.1. Стратегічні підходи до формування маркетингового потенціалу територіальних громад
- 3.2. Механізми залучення інвестицій та просування територіального бренду громади
- 3.3. Рекомендації щодо вдосконалення публічного управління маркетинговим потенціалом територій

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

4. Дата видачі завдання: _____ 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Опрацювання наукової і методичної літератури з досліджуваної проблематики	До 16.11.2025	
2.	Написання I розділу роботи	До 12.01.2026	
3.	Написання II розділу роботи	До 15.03.2026	
4.	Написання III розділу роботи	До 15.04.2026	
5.	Узагальнення висновків, оформлення роботи	До 15.05.2026	

Студентка

(підпис)

Юлія ГУТНИК
(Ім'я, прізвище)

Науковий керівник

(підпис)

В. МУШАНСЬКА
(Ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
студентки четвертого курсу,
ОР «Бакалавр»
Гутник Юлії Василівни

на тему: «Формування маркетингового потенціалу територій»

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю системного осмислення маркетингового потенціалу територіальних громад (ТГ) в умовах реформи децентралізації, повномасштабного воєнного вторгнення та майбутнього відновлення України. Більшість ТГ, попри наявні унікальні природні, культурно-історичні та виробничі ресурси, не мають системних підходів до їх маркетинга, що призводить до втрати конкурентних позицій і недовикористання потенціалу. Водночас процеси цифровізації та зміни середовища публічного управління вимагають оновлення управлінського інструментарію.

Мета дослідження – розкрити теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування маркетингового потенціалу територіальних громад у системі публічного управління.

Завдання дослідження: розкрити сутність і структурні складові маркетингового потенціалу у системі публічного управління; охарактеризувати ТГ як суб'єктів територіального маркетингу; проаналізувати методичні підходи до оцінювання маркетингового потенціалу; здійснити аналіз ресурсної бази та конкурентних переваг ТГ України; систематизувати проблеми та чинники, що стримують розвиток маркетингового потенціалу; обґрунтувати стратегічні підходи та механізми залучення інвестицій і просування територіального бренду; розробити рекомендації щодо вдосконалення публічного управління маркетинговим потенціалом ТГ.

Об'єкт дослідження – процес формування маркетингового потенціалу територіальних громад у системі публічного управління України.

Предмет дослідження – теоретичні засади, механізми та практичні інструменти формування маркетингового потенціалу територій в умовах децентралізації.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу і синтезу – для дослідження наукових підходів та систематизації стримуючих факторів; порівняння – для зіставлення різних типів ТГ та оцінки ефективності маркетингових інструментів; системний метод – для цілісного розгляду маркетингового потенціалу; структурно-функціональний метод – для розробки моделей інституційного забезпечення; SWOT-аналіз – для оцінки потенціалу громад; методи узагальнення і графічного моделювання – для формулювання висновків і побудови ілюстративних схем.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені стратегічні підходи, механізми залучення інвестицій, інструменти просування територіального бренду та комплекс рекомендацій можуть бути використані органами місцевого самоврядування ТГ при формуванні маркетингових стратегій і програм розвитку, центральними органами виконавчої влади при визначенні державної регіональної політики підтримки маркетингового розвитку громад, а також закладами вищої освіти при підготовці фахівців зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Ключові слова: маркетинговий потенціал, територіальні громади, територіальний маркетинг, децентралізація, брендинг території, інвестиційна привабливість, публічне управління, конкурентні переваги, стратегія розвитку громади.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІЙ.....	9
1.1. Сутність та зміст поняття «маркетинговий потенціал» у системі публічного управління	9
1.2. Об'єднані територіальні громади як суб'єкти територіального маркетингу: поняття, структура, особливості	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання маркетингового потенціалу територіальних громад.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	23
2.1. Аналіз ресурсної бази та конкурентних переваг об'єднаних територіальних громад України	23
2.2. Оцінка інструментів і практик територіального маркетингу в діяльності органів публічної влади	27
2.3. Проблеми та чинники, що стримують розвиток маркетингового потенціалу об'єднаних територій.....	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІЙ.....	37
3.1. Стратегічні підходи до формування маркетингового потенціалу об'єднаних територіальних громад.....	37
3.2. Механізми залучення інвестицій та просування територіального бренду громади	42
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення публічного управління маркетинговим потенціалом об'єднаних територій.....	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена потребами суспільства в ефективному управлінні розвитком територій в умовах децентралізації. Реформа, що розпочалася в Україні у 2014 році, кардинально змінила архітектуру публічного управління на місцевому рівні: територіальні громади отримали значний обсяг повноважень, фінансових ресурсів та управлінської самостійності. Це поставило перед ними принципово нові завдання – не лише ефективно надавати публічні послуги, а й активно конкурувати за зовнішні ресурси: інвестиції, туристичні потоки, кваліфіковані кадри та донорську підтримку. Попри наявність унікальних природних, культурно-історичних та виробничих ресурсів, переважна більшість ТГ не має системних підходів до їх маркетингової, що призводить до втрати конкурентних позицій і недовикористання наявного потенціалу. В умовах повномасштабного воєнного вторгнення та майбутнього відновлення країни ця проблема набуває особливої стратегічної ваги. Питання маркетингового потенціалу саме територіальних громад як відносно нового інституту публічного управління залишається недостатньо дослідженим у вітчизняній науці, що зумовлює необхідність його системного наукового осмислення.

Мета дослідження полягає у розкритті теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування маркетингового потенціалу територіальних громад у системі публічного управління.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та зміст поняття «маркетинговий потенціал» у системі публічного управління та визначити його структурні складові;
- охарактеризувати територіальні громади як суб'єктів територіального маркетингу; проаналізувати методичні підходи до оцінювання маркетингового потенціалу та ресурсну базу ТГ;

- оцінити інструменти і практики територіального маркетингу в діяльності органів публічної влади; систематизувати чинники, що стримують розвиток маркетингового потенціалу громад;
- обґрунтувати стратегічні підходи до його формування та механізми залучення інвестицій і просування територіального бренду;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення публічного управління маркетинговим потенціалом територій.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингового потенціалу територіальних громад у системі публічного управління України. Предметом дослідження є теоретичні засади, механізми та практичні інструменти формування маркетингового потенціалу територій в умовах децентралізації. Об'єкт, предмет і мета дослідження є логічно взаємоузгодженими та взаємопов'язаними.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів. Метод аналізу і синтезу застосовувався при дослідженні наукових підходів до визначення маркетингового потенціалу. Метод порівняння – при зіставленні різних типів ТГ як суб'єктів маркетингу та оцінці ефективності маркетингових інструментів. Системний метод забезпечив цілісний погляд на маркетинговий потенціал як сукупність взаємопов'язаних складових. Структурно-функціональний метод застосовувався при розробці моделей інституційного забезпечення маркетингової діяльності. SWOT-аналіз використовувався для оцінки маркетингового потенціалу окремих типів громад. Метод узагальнення й систематизації – при формулюванні висновків та рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені стратегічні підходи, механізми залучення інвестицій і просування бренду та комплекс практичних рекомендацій можуть бути використані органами місцевого самоврядування при розробці маркетингових стратегій, центральними органами виконавчої влади при формуванні державної регіональної політики, а також

зкладами вищої освіти при підготовці фахівців зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи налічує 62 сторінки. Робота містить 12 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел, що включає 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Сутність та зміст поняття «маркетинговий потенціал» у системі публічного управління

Формування конкурентоспроможного середовища в умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування в Україні обумовлює необхідність переосмислення ролі маркетингу у сфері публічного управління. Сьогодні маркетингові інструменти активно застосовуються не лише суб'єктами ринкової діяльності, а й органами публічної влади, які прагнуть залучити інвестиції, розвинути туристичну привабливість, підвищити якість і доступність публічних послуг. У цьому контексті поняття «маркетинговий потенціал» набуває особливого теоретичного та практичного значення [6, с. 112].

У науковій літературі поняття «потенціал» (від латинського *potentia* – сила, можливість) традиційно розглядається як сукупність наявних та прихованих можливостей, ресурсів і здатностей певного суб'єкта для досягнення встановлених цілей. Стосовно маркетингової сфери цей термін набуває специфічного змісту: маркетинговий потенціал охоплює не лише матеріальні й фінансові ресурси, а й інформаційні, комунікативні, репутаційні та управлінські активи.

Аналіз наявних наукових праць з питань маркетингу дозволяє виокремити декілька основних підходів до визначення поняття «маркетинговий потенціал». Ресурсний підхід трактує його як сукупність ресурсів (фінансових, людських, інформаційних, технологічних), які суб'єкт може залучити до маркетингової діяльності. Функціональний підхід акцентує увагу на здатності виконувати маркетингові функції – аналіз ринку, розробку продукту, просування, розподіл. Компетентнісний підхід визначає маркетинговий потенціал через призму

навичок і знань управлінського персоналу, здатного ефективно реалізовувати маркетингові стратегії (табл. 1.1) [7, с. 54].

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «маркетинговий потенціал»

№	Підхід	Ключовий акцент	Переваги	Обмеження
1	Ресурсний	Наявність матеріальних і нематеріальних ресурсів	Простота оцінювання, вимірюваність	Ігнорує якість використання ресурсів
2	Функціональний	Здатність виконувати маркетингові функції	Орієнтація на результат	Складність кількісного виміру
3	Компетентнісний	Рівень кваліфікації управлінців	Враховує людський капітал	Суб'єктивність оцінок
4	Системний	Сукупність взаємодіючих елементів	Комплексність аналізу	Потребує значного обсягу даних
5	Стратегічний	Відповідність довгостроковим цілям	Орієнтований на розвиток	Ускладнена операціоналізація

**Джерело: власна розробка автора на основі аналізу наукової літератури.*

У системі публічного управління маркетинговий потенціал набуває особливих рис, що відрізняють його від корпоративного маркетингу. Якщо у комерційному секторі кінцевою метою є отримання прибутку, то у публічному управлінні маркетинг спрямований на досягнення суспільного блага, підвищення якості життя населення, формування сприятливого інвестиційного клімату та забезпечення сталого розвитку території. Таким чином, маркетинговий потенціал у системі публічного управління можна визначити як сукупність організаційних, комунікаційних, інформаційних, фінансових та людських ресурсів органів публічної влади, що забезпечують їх здатність формувати, просувати та реалізовувати конкурентні переваги території в інтересах її населення та стейкхолдерів [8, с. 23].

Принципово важливою є структура маркетингового потенціалу у сфері публічного управління. Ми виокремлюємо такі ключові складові, що утворюють цілісну систему: ресурсна складова охоплює фінансові активи місцевих бюджетів, природні й туристичні ресурси, інфраструктурні об'єкти та

нерухомість, якими розпоряджається громада; комунікаційна складова включає можливості взаємодії з цільовими аудиторіями – інвесторами, туристами, бізнес-структурами, медіа – через різноманітні канали, зокрема цифрові платформи й соціальні мережі; управлінська складова визначається рівнем кваліфікації кадрового апарату органів місцевого самоврядування та їх здатністю до стратегічного планування й управління маркетинговими процесами; репутаційна складова формується через образ, бренд і сприйняття території різними цільовими групами; інноваційна складова відображає готовність і спроможність громади впроваджувати нові підходи до управління, сервісу та просування власних конкурентних переваг [9, с. 41].

Рис. 1.1 відображає структурно-логічну схему маркетингового потенціалу у системі публічного управління.

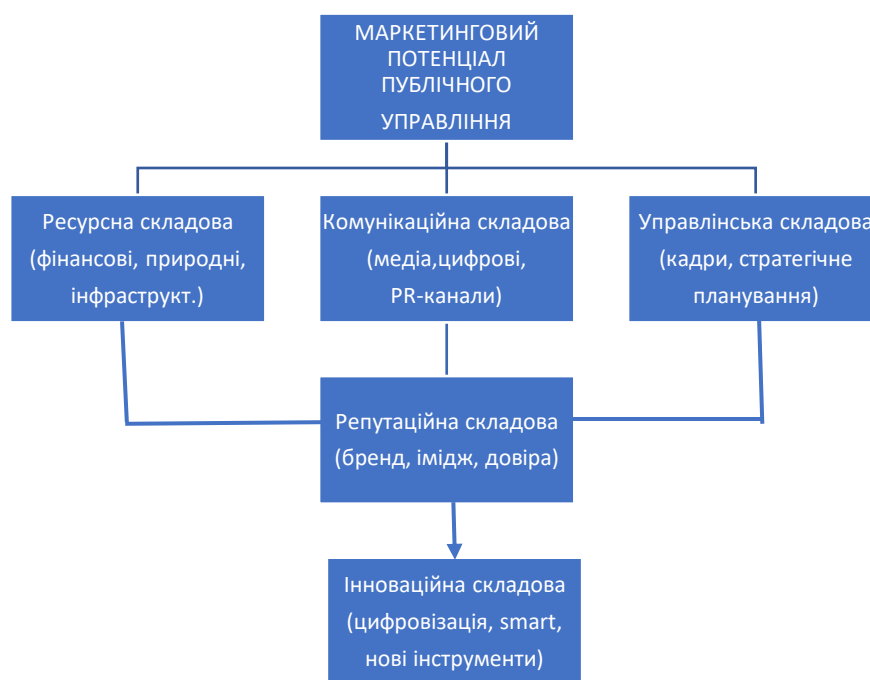


Рис. 1.1 Структурно-логічна схема маркетингового потенціалу у системі публічного управління

**Джерело: власна розробка автора.*

Зв'язок між маркетинговим потенціалом та публічним управлінням виявляється у тому, що ефективне використання маркетингових інструментів дозволяє органам влади не лише залучати ресурси з-за меж громади, а й оптимізувати внутрішнє управління: підвищувати прозорість, рівень залученості

громадян до прийняття рішень, якість надання адміністративних послуг. Зокрема, застосування концепції маркетингу місць (place marketing) передбачає цілеспрямовану роботу з позиціонуванням громади на зовнішніх ринках – інвестиційному, туристичному, ринку праці – через просування її реальних і потенційних переваг [10, с. 87].

Маркетинг у публічному управлінні виконує декілька ключових функцій. Аналітична функція полягає в систематичному дослідженні потреб цільових аудиторій – мешканців, бізнесу, туристів, інвесторів. Стратегічна функція забезпечує розробку довгострокових планів позиціонування та розвитку конкурентних переваг. Комунікаційна функція реалізується через побудову ефективних каналів взаємодії між органами влади та різними зацікавленими сторонами. Координаційна функція спрямована на узгодження діяльності різних структурних підрозділів та стейкхолдерів для досягнення спільних маркетингових цілей. Контрольна функція передбачає моніторинг і оцінювання результативності маркетингових заходів [1, с. 45].

Слід наголосити, що маркетинговий потенціал є категорією динамічною: він може зростати або зменшуватись залежно від якості управління, наявності ресурсів, рівня активності громадянського суспільства та зовнішніх умов розвитку. Тому в системі публічного управління важливо не лише об'єктивно оцінювати наявний маркетинговий потенціал, а й систематично здійснювати заходи щодо його нарощення та ефективного використання.

1.2. Територіальні громади як суб'єкти територіального маркетингу: поняття, структура, особливості

Реформа децентралізації, що активно реалізується в Україні з 2014 року, кардинально змінила архітектуру публічного управління на місцевому рівні. Ключовим інститутом цієї реформи стали її територіальні громади (ТГ) – добровільні жителів сіл, селищ і міст з метою спільного вирішення питань місцевого значення. Законодавчу основу цього процесу становить Закон України

«Про добровільне об'єднання територіальних громад» 2015 року та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [11].

Територіальна громада являє собою самодостатню організаційно-правову одиницю, наділену значними повноваженнями у сферах управління місцевими фінансами, комунальним майном, освітою, охороною здоров'я, соціальним захистом та розвитком інфраструктури. Принципово важливим є те, що ТГ отримали право формування власних бюджетів з прямими міжбюджетними відносинами з державним бюджетом, що відкрило нові можливості для самостійної реалізації програм розвитку [12].

Розглядаючи ТГ як суб'єкт територіального маркетингу, ми виходимо з розуміння маркетингу території як системи заходів, спрямованих на формування привабливого образу місцевості для різних цільових аудиторій з метою залучення зовнішніх ресурсів та підвищення добробуту жителів. Громади займають особливе місце серед суб'єктів територіального маркетингу, оскільки вони одночасно поєднують у собі риси територіальних утворень (мають площу, населення, природні ресурси) і суб'єктів управління (реалізують функції публічної влади) (табл. 1.2) [13, с. 47].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика ТГ як суб'єкта маркетингу в порівнянні з іншими суб'єктами територіального маркетингу

Критерій порівняння	Регіон (область)	Місто обласного значення	ТГ
Масштаб маркетингової діяльності	Національний, міжнародний	Регіональний, національний	Місцевий, регіональний
Ресурсний потенціал	Значний	Середній–значний	Обмежений–середній
Гнучкість управління	Низька	Середня	Висока
Ступінь залучення громади	Низький	Середній	Високий
Специфічність конкурентних переваг	Загальна	Помірна	Висока
Прозорість бюджетного процесу	Середня	Середня	Висока

**Джерело: власна розробка автора.*

Структуру ТГ як суб'єкта територіального маркетингу можна розглядати у декількох вимірах. По-перше, організаційний вимір охоплює систему органів управління громадою: виконавчий комітет, сільська (селищна, міська) рада, голова громади, старости. По-друге, ресурсний вимір включає матеріальні активи – землю, будівлі, природні ресурси, – а також нематеріальні активи – бренд, традиції, культурну спадщину. По-третє, комунікаційний вимір визначає можливості громади щодо взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами та населенням. По-четверте, стратегічний вимір відображає здатність розробляти й реалізовувати плани соціально-економічного розвитку, програми залучення інвестицій та туристичні стратегії [14, с. 33].

Особливості ТГ як суб'єктів територіального маркетингу обумовлені специфікою їх правового статусу, повноважень та ресурсної бази. По-перше, ТГ характеризуються значно вищим ступенем близькості до мешканців порівняно з регіональними органами влади, що створює умови для більш ефективного вивчення потреб цільових аудиторій та залучення громадян до маркетингових ініціатив. По-друге, ТГ, як правило, мають виражені специфічні конкурентні переваги, засновані на унікальних природних, культурних чи виробничих ресурсах локального характеру. По-третє, обмеженість фінансових та кадрових ресурсів більшості ТГ вимагає від них використання партнерських маркетингових моделей, міжмуніципального співробітництва та залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації маркетингових стратегій [15, с. 68].

У контексті маркетингової діяльності ТГ виступають одночасно у двох ролях. З одного боку, вони є суб'єктами маркетингу, які самостійно розробляють і реалізують маркетингові стратегії для просування своєї території. З іншого боку, ТГ є об'єктами маркетингу, оскільки самі є «продуктом», який просувається на різних ринках – ринку інвестицій, туристичних потоків, кваліфікованої робочої сили тощо [21, с. 19].



Рис. 1.2 Структура ТГ як суб'єкта територіального маркетингу

**Джерело: власна розробка автора.*

Для розуміння специфіки ТГ як суб'єктів маркетингу важливим є розгляд їх типології. За рівнем маркетингового потенціалу можна виокремити три основні типи громад, що відрізняються за масштабом ресурсної бази, рівнем управлінського капіталу та ступенем розвитку маркетингових комунікацій. Перший тип – це потужні громади з розвиненою економічною базою, що мають значний бюджет, кваліфіковані кадри та вже сформовані маркетингові стратегії. Другий тип – громади середнього рівня розвитку, які мають окремі унікальні конкурентні переваги, але потребують підтримки у формуванні системних маркетингових підходів. Третій тип – малі й ресурсно обмежені громади, для яких характерна слабка маркетингова активність та висока залежність від зовнішніх дотацій [22, с. 11].

Важливою рисою ТГ у контексті маркетингової діяльності є їхня орієнтація на сталий розвиток. Маркетингові стратегії громад мають враховувати не лише короткострокові економічні результати, а й довгострокові соціальні, екологічні та культурні наслідки залучення туристів, інвесторів та нових мешканців. Це

зумовлює необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у маркетинговий потенціал громади [50, с. 44].

Окремої уваги заслуговує питання ролі громадянського суспільства у маркетинговій діяльності ТГ. Участь активних жителів, підприємців, неурядових організацій та представників культурних і освітніх установ суттєво посилює маркетинговий потенціал громади, оскільки дозволяє розширити коло ідей та ресурсів, залучених до просування території. Так, у успішних прикладах маркетингу ТГ громадські ініціативи нерідко стають рушійною силою формування унікальних туристичних продуктів, культурних подій та соціальних проектів, що підвищують привабливість території.

1.3. Методичні підходи до оцінювання маркетингового потенціалу територіальних громад

Ефективне управління маркетинговим потенціалом громади неможливе без його системного та об'єктивного оцінювання. У науковій літературі з питань публічного управління, регіональної економіки та маркетингу місць сформовано декілька методичних підходів, кожен з яких відображає певну концепцію розуміння потенціалу та передбачає відповідний інструментарій його вимірювання.

Перший підхід – індикаторний (показниковий) – ґрунтується на формуванні системи кількісних і якісних показників, що характеризують окремі складові маркетингового потенціалу. До таких показників відносять: обсяг інвестицій на душу населення, кількість туристів, що відвідали громаду за певний період, рівень задоволеності жителів якістю публічних послуг, частку підприємств малого та середнього бізнесу у загальній кількості суб'єктів господарювання тощо. Перевагою цього підходу є можливість здійснення порівняльного аналізу між різними громадами та відстеження динаміки змін у часі. Водночас він не завжди дозволяє врахувати нематеріальні активи та синергетичний ефект від взаємодії різних складових потенціалу [16, с. 238].

Другий підхід – SWOT-аналіз – є одним з найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу маркетингового потенціалу території і передбачає систематизацію сильних сторін (strengths), слабких сторін (weaknesses), можливостей (opportunities) та загроз (threats). У контексті оцінювання маркетингового потенціалу ТГ SWOT-аналіз дозволяє сформулювати комплексне уявлення про внутрішні ресурси та зовнішнє середовище громади, визначити стратегічні пріоритети маркетингової діяльності та обґрунтувати вибір ринкових сегментів для просування (табл. 1.3) [17, с. 24].

Таблиця 1.3

Типова матриця SWOT-аналізу маркетингового потенціалу ТГ

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S): унікальні природні ресурси; культурна й історична спадщина; активне громадянське суспільство; розвинена туристична інфраструктура; стабільна бюджетна база	Слабкі сторони (W): низький рівень кваліфікації маркетингового персоналу; відсутність системної маркетингової стратегії; недостатній рівень цифровізації комунікацій; слабкий бренд громади
Зовнішнє середовище	Можливості (O): державні та міжнародні програми підтримки; зростання попиту на сільський та екологічний туризм; розвиток цифрових маркетингових платформ; євроінтеграція та доступ до фондів ЄС	Загрози (T): демографічний відтік населення; воєнний стан та безпекові ризики; конкуренція з боку інших громад та регіонів; нестабільність законодавчого середовища

**Джерело: власна розробка автора.*

Третій підхід – бенчмаркінг – передбачає порівняння маркетингового потенціалу і практик конкретної ТГ з кращими вітчизняними або міжнародними аналогами. Цей підхід дозволяє ідентифікувати «розриви» між поточним станом маркетингової діяльності громади та найкращими стандартами, а також визначити конкретні заходи для підвищення ефективності. Особливого значення бенчмаркінг набуває в умовах реформи децентралізації, коли успішний досвід провідних ТГ може слугувати орієнтиром для менш розвинених громад [18].

Четвертий підхід – стейкхолдерський аналіз – спрямований на виявлення і систематизацію ключових зацікавлених сторін маркетингової діяльності громади та оцінку їхніх інтересів, ресурсів і рівня залучення. У контексті маркетингового потенціалу ТГ стейкхолдерами виступають жителі громади, представники бізнесу, туристи, інвестори, органи державної влади вищого рівня, міжнародні донори, засоби масової інформації та громадські організації. Розуміння їх інтересів і мотивацій є передумовою побудови ефективної маркетингової комунікації [19, с. 43].

На основі систематизації наявних методичних підходів ми пропонуємо алгоритм оцінювання маркетингового потенціалу ТГ, що складається з шести послідовних етапів.

Перший етап – підготовчий – передбачає формування цілей та задач оцінювання, визначення об'єкта та часового горизонту аналізу.

Другий етап – збір та систематизація інформації – охоплює аналіз статистичних даних, нормативних документів, результатів соціологічних опитувань та експертних оцінок.

Третій етап – структурний аналіз – полягає в оцінці окремих складових маркетингового потенціалу за допомогою системи показників. Четвертий етап – стратегічний аналіз – реалізується через SWOT-аналіз та бенчмаркінг.

П'ятий етап – стейкхолдерський аналіз – спрямований на ідентифікацію ключових учасників маркетингових процесів та оцінку їх ролі.

Шостий етап – формування інтегральної оцінки та розробка рекомендацій щодо нарощення маркетингового потенціалу громади [6, с. 88].

Рис. 1.3 відображає комплексну модель оцінювання маркетингового потенціалу ТГ, що інтегрує зазначені методичні підходи.

Заслуговує на увагу питання системи показників для кількісної оцінки маркетингового потенціалу ТГ. На нашу думку, ця система має охоплювати три групи індикаторів, що відповідають основним вимірам маркетингового потенціалу.

Перша група – ресурсні індикатори: доходи місцевого бюджету на душу населення, площа рекреаційних та туристичних зон, кількість об'єктів культурної спадщини, рівень розвитку транспортної й комунальної інфраструктури.

Друга група – комунікаційні індикатори: кількість медійних згадок громади, активність у соціальних мережах, наявність та якість офіційного веб-сайту і туристичного порталу, кількість реалізованих PR-заходів.

Третя група – результативні індикатори: обсяг залучених інвестицій, кількість туристів, темп приросту суб'єктів малого та середнього бізнесу, рівень зайнятості населення (табл. 1.4) [37, с. 7].

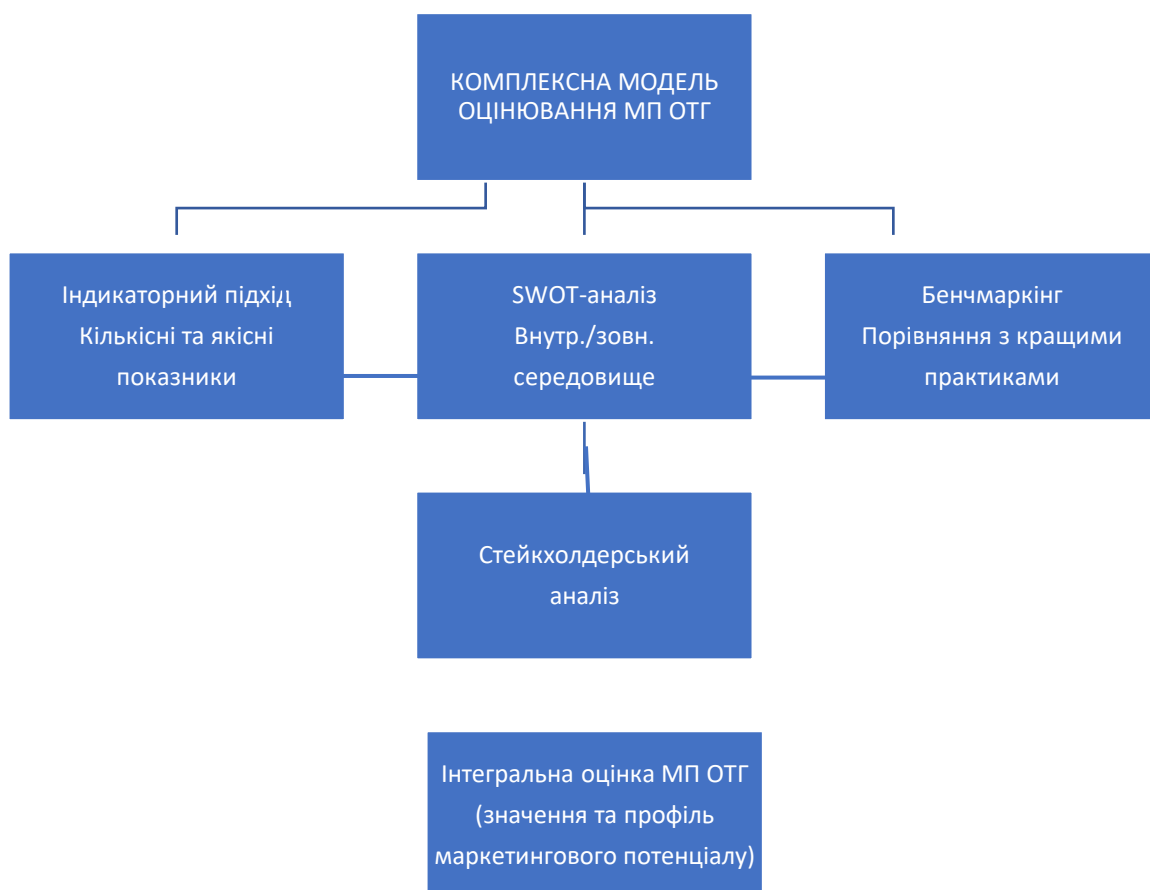


Рис. 1.3 Комплексна модель оцінювання маркетингового потенціалу
ТГ

**Джерело: власна розробка автора.*

Таблиця 1.4

Система показників для оцінювання маркетингового потенціалу ТГ

Група показників	Показник	Одиниця виміру	Джерело даних
Ресурсні	Доходи місц. бюджету на душу населення	грн/особу	Казначейство України
	Частка власних доходів у бюджеті	%	Казначейство України
	Кількість об'єктів туристичної інфраструктури	од.	Місцева рада
	Площа рекреаційних зон	га	Держгеокадастр
Комунікаційні	Кількість підписників у соціальних мережах	осіб	Соцмережі
	Наявність туристичного сайту	так/ні	Веб-аналіз
	Кількість медійних згадок за рік	од.	Медіамоніторинг
	Кількість проведених заходів (фест., ярмарків)	од.	Місцева рада
Результативні	Обсяг залучених інвестицій	млн грн	Статистика
	Кількість туристів	осіб	Місцева рада
	Темп зростання МСБ	%	Держстат
	Рівень зайнятості населення	%	Держстат

**Джерело: власна розробка автора.*

У практиці оцінювання маркетингового потенціалу ТГ дедалі більшого значення набувають цифрові методи аналізу – веб-аналітика, моніторинг соціальних мереж, геоінформаційні системи та аналіз великих даних. Ці інструменти дозволяють отримувати оперативну і достатньо точну інформацію про поведінку цільових аудиторій, ефективність маркетингових комунікацій та рівень впізнаваності бренду громади. Застосування цифрових інструментів особливо важливе в умовах воєнного часу, коли традиційні методи збору інформації (соціологічні опитування, виїзні обстеження) суттєво ускладнені [40, с. 9].

Таким чином, методичне забезпечення оцінювання маркетингового потенціалу ТГ є комплексним завданням, що потребує поєднання кількісних і якісних методів, врахування як матеріальних, так і нематеріальних активів громади. Розробка адекватного методичного інструментарію є передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку маркетингової діяльності та підвищення конкурентоспроможності ТГ.

Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз дозволяє сформулювати такі узагальнюючі положення.

Маркетинговий потенціал є багатовимірною категорією, що у системі публічного управління охоплює сукупність організаційних, комунікаційних, інформаційних, фінансових та людських ресурсів органів публічної влади, які забезпечують їх здатність формувати та просувати конкурентні переваги території. На відміну від корпоративного маркетингу, маркетинговий потенціал у публічному управлінні зорієнтований не на отримання прибутку, а на досягнення суспільного блага, залучення зовнішніх ресурсів і підвищення якості життя мешканців. Серед методологічних підходів до його розуміння ми виокремили ресурсний, функціональний, компетентнісний, системний і стратегічний, кожен з яких розкриває певний аспект цього явища і має практичне значення для управлінської діяльності.

Територіальні громади виступають специфічними суб'єктами територіального маркетингу, що водночас є носіями унікальних конкурентних переваг і суб'єктами їх просування. Їх характерними рисами є висока наближеність до потреб населення, виражена специфічність локальних ресурсів, відносна обмеженість фінансової бази та висока роль громадянської ініціативи у формуванні маркетингового потенціалу. Типологія ТГ за рівнем маркетингового потенціалу охоплює три основні групи, що відрізняються за ресурсним забезпеченням, управлінською спроможністю та активністю маркетингової діяльності.

Методичне оцінювання маркетингового потенціалу ТГ доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, що поєднує індикаторний аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг і стейкхолдерський аналіз. Запропонована система показників охоплює ресурсні, комунікаційні та результативні індикатори, що дозволяє отримати цілісну картину маркетингового потенціалу громади та

обґрунтувати пріоритетні напрями його нарощення. Теоретичні засади, систематизовані у цьому розділі, є методологічною основою для аналізу практичного стану маркетингового потенціалу конкретної ТГ та розробки рекомендацій щодо його розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Аналіз ресурсної бази та конкурентних переваг територіальних громад України

Розвиток маркетингового потенціалу територіальних громад нерозривно пов'язаний із характером їх ресурсної бази. Ресурси, якими розпоряджається громада, формують фундамент для всіх маркетингових зусиль: вони визначають, яким продуктом є та чи інша територія, які конкурентні переваги вона може запропонувати інвесторам, туристам, бізнесу та потенційним новим мешканцям. Аналіз ресурсної бази ТГ є вихідним етапом оцінки реального стану їх маркетингового потенціалу [21, с. 34].

Відповідно до загального стану реформи децентралізації, станом на початок 2024 року в Україні налічувалося 1469 територіальних громад (без урахування тимчасово окупованих територій), які охоплюють 100% площі підконтрольної частини країни. Завершення формування їх мережі на законодавчому рівні відбулося ще у 2020 році, після чого громади отримали можливість систематично нарощувати власний управлінський та маркетинговий потенціал.

Ресурсна база ТГ охоплює декілька ключових категорій активів: природно-географічні ресурси (ліси, водойми, рекреаційні ландшафти), культурно-історична спадщина (пам'ятки архітектури, фольклор, ремесла), інфраструктурні активи (транспортна мережа, об'єкти комунального господарства), людський капітал (чисельність і кваліфікація населення) та фінансова база (власні доходи місцевого бюджету) (табл. 2.1) [22, с. 17].

Таблиця 2.1

Класифікація ресурсів ТГ за типами та їх значимістю для маркетингової діяльності

№	Тип ресурсу	Компоненти	Значимість для маркетингу
1	Природно-географічний	Ліси, ріки, озера, рекреаційні зони	Висока (туристичний маркетинг)
2	Культурно-історичний	Пам'ятки, традиції, ремесла, події	Висока (бренд, ідентичність)
3	Інфраструктурний	Дороги, ЖКГ, цифрова інфраструктура	Середня (умови для бізнесу)
4	Людський капітал	Чисельність, освіта, активність	Висока (залучення та утримання)
5	Фінансовий	Доходи бюджету, гранти, субвенції	Середня (фінансування заходів)
6	Земельний	Сільськогосподарські та промислові землі	Середня (інвестиційний маркетинг)
7	Репутаційний	Бренд громади, впізнаваність, довіра	Висока (комунікаційний маркетинг)

**Джерело: власна розробка автора на основі аналізу практики ТГ.*

Аналіз фінансової спроможності громад є ключовим індикатором ресурсної бази для маркетингової діяльності, оскільки видатки на просування, брендинг та залучення інвестицій потребують відповідного бюджетного забезпечення. За даними Моніторингу децентралізації, середній обсяг власних доходів місцевих бюджетів громад у розрахунку на одного мешканця упродовж 2022–2024 років суттєво диференційований: від менш ніж 3 тис. грн у малих сільських громадах до понад 15–20 тис. грн у великих міських. Ця диференціація безпосередньо позначається на маркетинговому потенціалі, адже громади з вищими доходами на душу населення мають змогу виділяти кошти на розробку стратегій розвитку, участь у виставкових заходах, підтримку туристичної інфраструктури та комунікаційні кампанії [23, с. 91].

Аналіз природно-географічних ресурсів ТГ свідчить про значну регіональну асиметрію. Громади Карпатського регіону (Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька, Львівська області) мають унікальні природні ресурси для розвитку туристичного та рекреаційного маркетингу: гірські ландшафти,

бальнеологічні ресурси, природні парки. Громади Полісся характеризуються значними лісовими масивами та водно-болотними угіддями, що є потенційними об'єктами екологічного туризму. Степові громади Півдня і Сходу України мають переваги у сільськогосподарській сфері та, для деяких з них, рекреаційних ресурсах морського узбережжя. Отже, ресурсна різноманітність формує несхожі стартові умови для побудови маркетингової стратегії кожної громади [24, с. 6].

Конкурентні переваги ТГ доцільно аналізувати крізь призму їх унікальності та відтворюваності. Унікальні переваги (специфічний природний об'єкт, автентичний культурний продукт, виражена локальна ідентичність) є стійкими і важко копіюються конкурентами. Відтворювані переваги (рівень комунальних послуг, якість шляхів, доступність освіти) важливі для утримання мешканців, але не є визначальними у конкуренції за зовнішні інвестиції чи туристичні потоки (рис. 2.1).

Висока унікальність	
Зона А (Унікальні ресурси, слабке управління)	Зона Б (Лідери тер. маркетингу)
Зона В (Слабкий потенціал)	Зона Г (Типові рес., сильне упр.)
Низька унікальність	
Слабке упр.	Сильне упр.

Рис. 2.1 Матриця конкурентних переваг ТГ за критеріями унікальності та ресурсного забезпечення

**Джерело: власна розробка автора.*

Результати аналізу показують, що переважна більшість ТГ перебуває або у Зоні А (наявні природні чи культурні ресурси, проте без належного управлінського забезпечення для їх маркетинга), або у Зоні В (обмежені ресурси та слабкий управлінський потенціал). У Зоні Б – справжніх лідерів

територіального маркетингу – перебуває відносно невелика кількість громад, переважно міського типу або ті, що цілеспрямовано працювали над розвитком маркетингового потенціалу протягом кількох останніх років [25, с. 113].

Культурно-історична спадщина залишається одним з найбільш недооцінених, але перспективних ресурсів маркетингового потенціалу ТГ. Народні ремесла, автентична кулінарія, регіональні фестивалі та архітектурні пам'ятки формують унікальну ідентичність громади, яка є незамінним активом у сучасному маркетингу місць. Проте, як свідчить практика, значна частина ТГ не здійснює систематичної інвентаризації та комерціалізації культурних ресурсів, що суттєво знижує ефективність їх використання у маркетинговій діяльності [11].

Людський капітал та рівень активності громади є критично важливими для розвитку маркетингового потенціалу. Ті громади, де сформувалися активні осередки місцевої ідентичності – через ініціативних лідерів, потужні громадські організації, успішні культурні події – демонструють значно вищі результати у сфері брендингу та залучення ресурсів. Це підтверджується досвідом таких громад, як Вишнівецька, Тростянецька, Коломийська та ряд інших, де маркетинговий потенціал суттєво перевищує середній рівень по Україні завдяки цілеспрямованій роботі з розвитку людського капіталу та місцевої ідентичності [13, с. 88].

Таким чином, ресурсна база ТГ є різноманітною та нерівномірно розподіленою, що зумовлює об'єктивну диференціацію маркетингового потенціалу. Визначальними конкурентними перевагами для маркетингової діяльності є унікальні природні та культурні ресурси, управлінська спроможність та рівень активності місцевої громади. Ці фактори формують відмінні стартові позиції ТГ у процесі реалізації маркетингових стратегій.

2.2. Оцінка інструментів і практик територіального маркетингу в діяльності органів публічної влади

Практика використання інструментів територіального маркетингу в українських ТГ за останні роки суттєво збагатилась, однак залишається нерівномірною. Під впливом реформи децентралізації, підтримки програм ЄС та розвитку цифрових технологій органи місцевого самоврядування поступово впроваджують маркетингові підходи до управління розвитком громади. Утім, системний аналіз свідчить про значну розбіжність між декларованими намірами та реальними практиками [26, с. 74].

Серед основних інструментів територіального маркетингу, що застосовуються ТГ, можна виокремити такі ключові групи: брендинг і розробка ідентичності громади; просування через цифрові канали (веб-сайти, соціальні мережі); участь у інвестиційних форумах та виставках; розробка туристичних продуктів і маршрутів; організація подієвого маркетингу (фестивалі, ярмарки, форуми); налагодження публічно-приватного партнерства; реалізація грантових і донорських проєктів з компонентом просування (табл. 2.2) [27, с. 139].

Таблиця 2.2

Оцінка поширеності інструментів територіального маркетингу серед ТГ України (2023–2024 рр.)

№	Інструмент	Рівень поширеності	Характерні приклади
1	Веб-сайт громади	Понад 90% ТГ	Більшість громад мають базові сайти
2	Сторінки у соціальних мережах	Близько 85%	Facebook, Instagram, Telegram-канали
3	Стратегія розвитку (з маркетинговим компонентом)	60–70%	Проєкти DESPRO, U-LEAD, DOBRE
4	Логотип/фірмовий стиль	Близько 40%	Активні громади Заходу і Центру
5	Туристичний продукт/маршрут	Близько 30%	Громади Карпат, Поділля, Полісся
6	Інвестиційний паспорт/профіль	Близько 35%	За підтримки USAID та ЄС

Продовження таблиці 2.2

7	Фестиваль/подієвий захід	Близько 50%	Різноманітні тематичні фестивалі
8	Публічно-приватне партнерство	До 20%	Переважно великі міські громади

Брендинг територій як самостійний напрям маркетингової діяльності ТГ набуває дедалі більшого поширення. Під брендингом розуміється процес формування цілісного образу громади, що охоплює розробку візуальної ідентичності (логотип, кольори, слоган), змістовне позиціонування (ключові асоціації та цінності) та комунікаційну стратегію просування цього образу серед цільових аудиторій. Водночас дослідження свідчать, що більшість ТГ, які розробили брендинг, зробили це за підтримки зовнішніх організацій – міжнародних донорів або консалтингових компаній – без розбудови власних внутрішніх компетенцій у цій сфері. Це ставить під загрозу сталість маркетингових зусиль після завершення проектного фінансування [28, с. 56].

Цифровий маркетинг є найбільш масово поширеним інструментом у діяльності ТГ. Присутність у соціальних мережах, насамперед Facebook та Instagram, стала нормою для переважної більшості громад. Однак якість цієї присутності суттєво різниться: частина громад веде системну контент-стратегію, регулярно публікуючи матеріали про туристичні об'єкти, інвестиційні можливості, місцеві події та успіхи розвитку; інші обмежуються публікацією офіційних оголошень та новин адміністративного характеру, що не забезпечує залучення цільових аудиторій (рис. 2.2) [29, с. 71]

Інвестиційний маркетинг є одним із пріоритетних, але найменш розвинених напрямів маркетингової діяльності ТГ. Розробка інвестиційних паспортів – документів, що описують потенціал громади для бізнесу та містять перелік інвестиційних пропозицій, – активно підтримувалась міжнародними організаціями (USAID Competitive Economy Program, U-LEAD з Європою). Проте значна частина таких паспортів залишається неоновленими, що знижує їх практичну цінність. Системна робота з потенційними інвесторами – зустрічі,

переговори, адаптація умов для ведення бізнесу – залишається прерогативою переважно великих і середніх міських громад [30, с. 8].

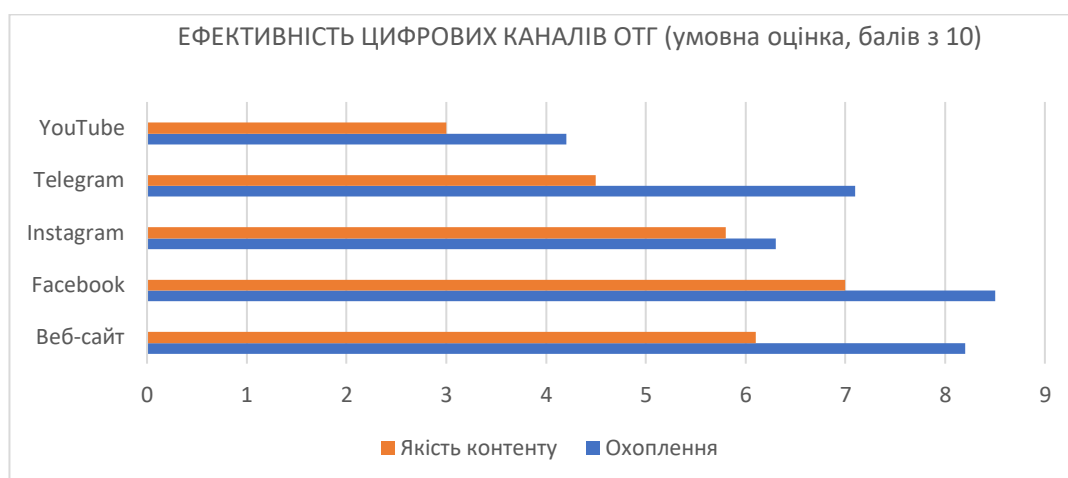


Рис. 2.2 Порівняльна характеристика ефективності цифрових каналів комунікації ТГ

**Джерело: власна розробка автора на основі моніторингу цифрових платформ ТГ.*

Подієвий маркетинг (event marketing) набув значного поширення серед ТГ і є, мабуть, найбільш помітним інструментом їх маркетингової активності. Фестивалі, ярмарки, мистецькі заходи і спортивні змагання виконують одночасно декілька маркетингових функцій: приваблюють туристів, формують місцеву ідентичність, генерують медіаприсутність та залучають місцеве підприємництво. Успішними прикладами є Банош-фест (Ворохтянська ТГ), Трускавецький фестиваль, ряд козацьких та етнографічних фестивалів у громадах Центральної та Лівобережної України. Водночас подієвий маркетинг нерідко носить несистематичний характер і не пов'язаний із ширшою маркетинговою стратегією громади [43, с. 73].

Туристичний маркетинг є найбільш розвиненим у громадах з вираженими природними або культурно-історичними ресурсами. Розробка туристичних маршрутів, рекламних буклетів та путівників, наявність туристично-інформаційних центрів (ТІЦ), участь у туристичних виставках (зокрема UIIT у Києві) – все це характерні практики активних у туристичному відношенні ТГ.

Проте рівень сервісного забезпечення туристичних потоків (якість місць проживання, харчування, навігаційна інфраструктура) в більшості ТГ суттєво відстає від декларованих маркетингових амбіцій [44, с. 86].

Важливою складовою аналізу є питання інституційного забезпечення маркетингової діяльності. Лише незначна частка ТГ має в структурі виконавчих органів відділи чи підрозділи, відповідальні безпосередньо за маркетинг або залучення інвестицій. У більшості громад маркетингові функції виконуються або відділами економічного розвитку, або безпосередньо заступниками голів громад, або ж взагалі покладаються на конкретних ентузіастів без формального закріплення. Відсутність спеціалізованих кадрів суттєво обмежує якість і системність маркетингової роботи [45, с. 58].

Таким чином, аналіз інструментів і практик свідчить про те, що більшість ТГ перебуває на початковому або середньому рівні маркетингової зрілості: застосовуються окремі маркетингові інструменти, однак їх реалізація часто є несистематичною, не підкріпленою стратегічним баченням і не інтегрованою в загальну управлінську діяльність громади.

2.3. Проблеми та чинники, що стримують розвиток маркетингового потенціалу територій

Попри загальний прогрес у розвитку маркетингової діяльності ТГ, що спостерігається протягом останнього десятиліття, система факторів, що стримують реалізацію маркетингового потенціалу, залишається вкрай актуальною. Ці стримуючі чинники мають як об'єктивний (структурний), так і суб'єктивний (управлінський) характер і потребують всебічного аналізу для вироблення ефективних заходів їх подолання [31, с. 112].

Фінансово-ресурсні обмеження є найбільш фундаментальним стримуючим чинником. Значна частина ТГ, насамперед сільські та малі, функціонує в умовах хронічної дефіцитності бюджету або мінімальної фінансової самодостатності. За таких умов видатки на маркетинг, брендинг, розробку туристичних продуктів

або участь у виставкових заходах розглядаються як розкіш, а не стратегічна необхідність. Показово, що у практиці більшості ТГ маркетингова діяльність фінансується переважно не з власних бюджетів, а за рахунок зовнішніх програм і грантів. Це породжує принципову проблему сталості: після завершення грантового фінансування маркетингові ініціативи нерідко занепадають через відсутність внутрішніх ресурсів для їх підтримки [32, с. 21].

Системний аналіз бар'єрів для розвитку маркетингового потенціалу ТГ доцільно здійснювати у декількох вимірах: фінансово-ресурсному, кадровому, інституційному, правовому та зовнішньому (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Класифікація факторів, що стримують розвиток маркетингового потенціалу ТГ

№	Група факторів	Конкретні прояви	Ступінь впливу
1	Фінансово-ресурсні	Обмеженість бюджетів, брак коштів на маркетинг	Високий
2	Кадрові	Відсутність фахівців з маркетингу, відтік кадрів	Високий
3	Інституційні	Відсутність структурних підрозділів, слабка координація	Середній
4	Стратегічні	Короткострокове планування, відсутність маркетингової стратегії	Середній
5	Правові	Обмежені повноваження у сфері просування, бюджетні обмеження	Середній
6	Зовнішні (воєнні)	Руйнування інфраструктури, переміщення населення	Дуже високий
7	Інформаційні	Нестача даних для маркетингових досліджень	Середній
8	Культурні	Традиційне управлінське мислення, опір змінам	Середній

**Джерело: власна розробка автора на основі аналізу звітів та досліджень децентралізації.*

Кадрова проблема є не менш гострою і за своєю складністю нерідко перевищує фінансову. Маркетинг територій є відносно молодого управлінською дисципліною, фахівців з якої катастрофічно бракує в системі місцевого самоврядування. Підготовка фахівців з публічного управління у більшості університетів лише частково охоплює питання маркетингу місць, і навіть ті

небагато громад, що хотіли б найняти фахового маркетолога, стикаються з об'єктивними перешкодами: низькими посадовими окладами у секторі місцевого самоврядування, що не дозволяють конкурувати з комерційним сектором за кваліфіковані кадри. Ситуацію додатково ускладнює загальний відтік людського капіталу з малих і сільських громад до великих міст та за кордон (рис. 2.3) [33, с. 203].

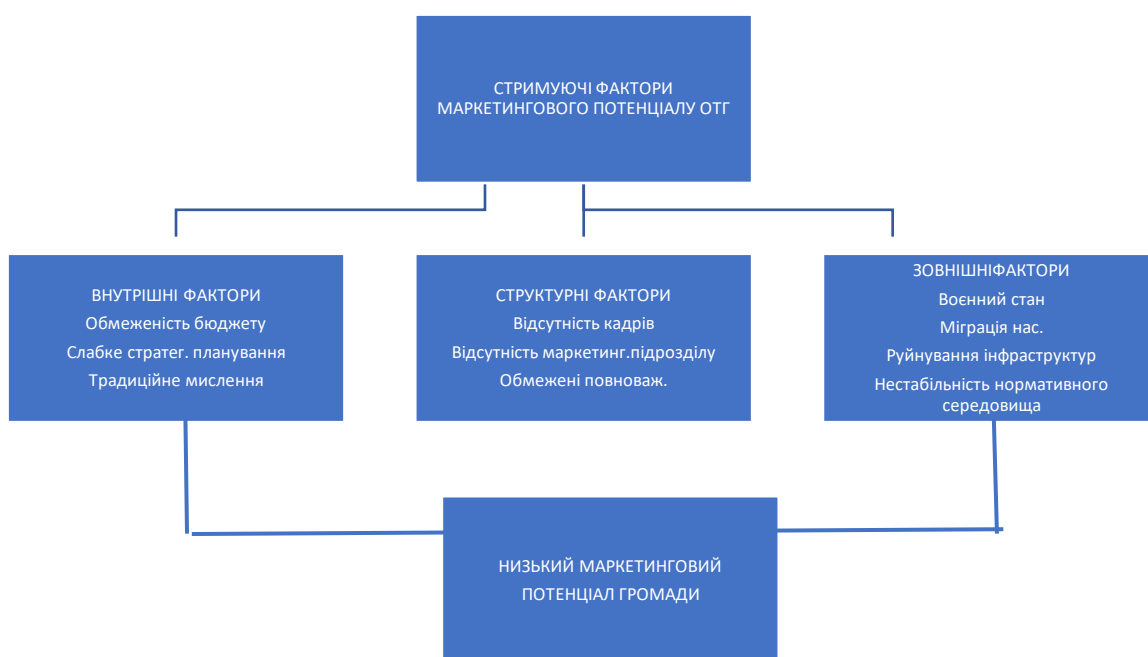


Рис. 2.3 Комплекс стримуючих чинників розвитку маркетингового потенціалу ТГ (схема)

**Джерело: власна розробка автора.*

Інституційні та стратегічні проблеми тісно взаємопов'язані. Відсутність у більшості ТГ чіткої маркетингової стратегії призводить до того, що маркетингова діяльність набуває хаотичного, реактивного характеру – громади відповідають на поточні виклики та можливості, але не будують системного підходу до просування та розвитку свого потенціалу. Планування у таких умовах є переважно короткостроковим (на один бюджетний рік), тоді як ефективний

маркетинг місць, як відомо, потребує тривалих і послідовних зусиль – не менш ніж 3–5 років системної роботи – для того, щоб принести відчутні результати в залученні туристів, інвесторів чи нових мешканців [34, с. 88].

Правові обмеження є менш очевидними, але реально значущими. Чинне законодавство про місцеве самоврядування не встановлює маркетинг як пряму функцію органів місцевого самоврядування, що де-факто означає відсутність законодавчого зобов'язання видатків на цей напрям. Крім того, бюджетне законодавство в окремих випадках обмежує можливості формування резервів або фондів для реалізації довгострокових маркетингових ініціатив. Нерозвиненість інституту публічно-приватного партнерства в маркетинговій сфері також є суттєвим правовим і практичним обмеженням [35, с. 37].

Вплив повномасштабного воєнного вторгнення Росії з лютого 2022 року є окремою і надзвичайно потужною групою стримуючих чинників. Ряд громад, особливо на Сході та Півдні України, зазнали значних втрат інфраструктури та людського капіталу через переміщення населення, руйнування об'єктів та порушення системи управління. Навіть ті громади, що безпосередньо не постраждали від бойових дій, зіштовхнулися зі значними обмеженнями для маркетингової діяльності: зниження туристичних потоків, перенаправлення бюджетних ресурсів на підтримку обороноздатності та внутрішньо переміщених осіб, загальна невизначеність, що стримує інвестиційні рішення (табл. 2.4)

Проблема інформаційного забезпечення маркетингової діяльності також заслуговує на особливу увагу. Ефективний маркетинг вимагає систематичного збору та аналізу даних: про туристичні потоки, інвестиційний клімат, динаміку конкурентів, потреби цільових аудиторій. Більшість ТГ не мають ні кадрових, ні технологічних ресурсів для проведення регулярних маркетингових досліджень. Обмеженість статистичної бази на рівні громади (стандартна державна статистика збирається переважно на рівні районів або областей) ускладнює доказову аргументацію маркетингових рішень [22, с. 29].

Таблиця 2.4

Вплив повномасштабного воєнного вторгнення на маркетинговий потенціал ТГ різних регіонів

Група регіонів	Характер впливу	Вплив на маркетинговий потенціал
Прифронтові та окуповані (Херсонська, частина Запорізької, Харківської)	Критичний – руйнування інфраструктури, переміщення населення	Катастрофічне падіння, призупинення
Відносно безпечні прилеглі (Дніпропетровська, Полтавська, Миколаївська)	Значний – перерозподіл бюджетів, ракетні загрози	Суттєве зниження інвестиційної та туристичної привабливості
Прийомні (Львівська, Івано-Франківська, Вінницька)	Подвійний – притік ВПО як ресурс, навантаження на інфраструктуру	Неоднозначний, можливості для відновлення за міжнародної підтримки
Відносно стабільні (Закарпатська, Тернопільська, Чернівецька)	Помірний – зниження туристичних потоків, перебудова пріоритетів	Суттєве зниження, але збереження базового потенціалу

**Джерело: власна розробка авторів на основі аналізу регіональних звітів та відкритих даних.*

Культурний вимір проблем пов'язаний із традиційним адміністративним мисленням, яке ще досить поширене серед представників місцевого самоврядування. Маркетингове мислення передбачає орієнтацію на потреби «клієнта» (мешканця, інвестора, туриста), гнучкість, готовність до ризику та експерименту, довгострокове стратегічне бачення.

Натомість бюрократичне мислення орієнтоване на дотримання регламентів, уникнення відповідальності та виконання поточних функцій. Подолання цієї культурної інерції є важливою, хоча й найменш піддатливою до швидкого вирішення проблемою [24, с. 13].

Ще одним суттєвим чинником, який впливає на ефективність маркетингової діяльності територіальних громад, є недостатній рівень міжмуніципальної координації та взаємодії у цій сфері. Сучасний розвиток територій демонструє, що окрема громада вже не може повноцінно формувати конкурентоспроможний образ і реалізовувати масштабні маркетингові ініціативи виключно в межах власних адміністративних кордонів. Багато

об'єктів, ресурсів і можливостей мають комплексний характер та фактично об'єднують декілька територій одночасно.

Зокрема, туристичний продукт часто формується на основі сукупності природних, культурних та історичних ресурсів, які розташовані на території кількох громад. Туристичні маршрути можуть проходити через різні населені пункти, об'єднуючи їх у єдину рекреаційну систему.

Аналогічна ситуація спостерігається і в економічній сфері: промислові або інноваційні кластери, транспортні коридори та інвестиційні проєкти нерідко виходять за межі однієї територіальної громади й потребують узгоджених дій кількох учасників. Так само формування регіонального бренду має базуватися не лише на окремих особливостях однієї громади, а й враховувати спільні цінності, ресурси та переваги сусідніх територій.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз стану маркетингового потенціалу територіальних громад дозволяє сформулювати комплексні висновки щодо наявної ресурсної бази, практик маркетингової діяльності та системи факторів, що визначають її розвиток.

Ресурсна база ТГ є різноманітною та нерівномірно розподіленою в регіональному розрізі. Значна частина громад, насамперед у Карпатському регіоні, Поліссі та окремих місцевостях Центральної України, має виражені природні та культурно-історичні переваги, які є перспективними активами для розбудови маркетингового потенціалу. Водночас фінансова спроможність більшості ТГ залишається обмеженою, що не дозволяє повною мірою трансформувати наявні ресурси у реальні конкурентні переваги. Найбільш успішними у маркетинговому відношенні є ті громади, де унікальні ресурси

поєднуються з активним і компетентним управлінням – що підтверджує системний характер маркетингового потенціалу.

Аналіз інструментів і практик маркетингової діяльності засвідчив, що більшість ТГ перебуває на початковому або середньому рівні маркетингової зрілості. Найбільш поширеними є цифрові комунікаційні інструменти та подієвий маркетинг, тоді як системний брендинг, інвестиційний маркетинг та стратегічне позиціонування залишаються прерогативою відносно невеликої кількості громад. Виявлена залежність маркетингової активності від зовнішнього проектного фінансування є серйозним структурним ризиком для сталості маркетингового розвитку.

Система стримуючих чинників є багатовимірною. До найбільш впливових відносяться: дефіцит фінансових ресурсів для маркетингових видатків, гостра нестача кваліфікованих маркетингових кадрів у системі місцевого самоврядування, відсутність системних маркетингових стратегій, правові та інституційні обмеження, а також масштабний дестабілізуючий вплив повномасштабного воєнного вторгнення. Ці фактори діють у взаємозв'язку та взаємному підсиленні, що визначає необхідність системного, а не фрагментарного підходу до їх подолання.

Проведений аналіз формує необхідну аналітичну основу для розробки конкретних рекомендацій щодо удосконалення формування маркетингового потенціалу територій, що є предметом третього розділу дослідження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІЙ

3.1. Стратегічні підходи до формування маркетингового потенціалу територіальних громад

Формування маркетингового потенціалу територіальних громад є складним, багатоетапним процесом, що потребує чітко визначених стратегічних підходів. Аналіз теоретичних засад, викладених у першому розділі, та практичного стану маркетингової діяльності ТГ, представленого у другому розділі, дозволяє стверджувати: хаотичне використання окремих маркетингових інструментів без стратегічного фундаменту не може забезпечити сталого розвитку маркетингового потенціалу. Лише системна, стратегічно обґрунтована робота здатна перетворити наявні ресурси громади на реальні конкурентні переваги, привабливі для інвесторів, туристів і нових мешканців [36, с. 34].

Під стратегічним підходом до формування маркетингового потенціалу ми розуміємо системно організований процес визначення довгострокових маркетингових цілей громади, вибору способів їх досягнення та координації ресурсів і дій для реалізації обраної стратегії. Стратегічний підхід протиставляється реактивному, який характерний для більшості сучасних ТГ: замість того, щоб відповідати на поточні виклики і можливості, громада свідомо формує власне майбутнє маркетингове позиціонування та послідовно рухається до нього.

Відправним пунктом стратегічного підходу є стратегічний аналіз, що охоплює оцінку внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища громади. Серед методів такого аналізу найбільш доцільними для ТГ є SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз зовнішнього середовища, конкурентний аналіз (порівняння із сусідніми громадами та регіональними конкурентами) та аналіз стейкхолдерів. Ці методи, попри свою відому академічну природу, мають виразну практичну

цінність: вони дозволяють органам управління громади структурувати розуміння власного становища та свідомо обирати пріоритети маркетингового розвитку (табл. 3.1) [37, с. 9].

Таблиця 3.1

**Приклад SWOT-матриці маркетингового потенціалу типової сільської ТГ
Карпатського регіону**

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	Унікальні природні ресурси (ліси, гори, ріки); автентична культурна спадщина; активна громада; традиційні ремесла; чисте екологічне середовище	Обмежений бюджет; відсутність маркетингових фахівців; слаборозвинена туристична інфраструктура; низька цифрова грамотність управлінців
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	Зростання попиту на екотуризм; програми ЄС та USAID; цифровізація маркетингу; відновлення України після воєнних дій; розвиток інтернет-торгівлі місцевими продуктами	Воєнна загроза; відтік молоді та кадрів; конкуренція сусідніх громад; нестабільність нормативного середовища

**Джерело: власна розробка автора.*

На основі стратегічного аналізу громада формує маркетингову стратегію – документ, що визначає ключове позиціонування (яким чином громада хоче бути сприйнятою цільовими аудиторіями), пріоритетні цільові аудиторії (туристи, інвестори, нові мешканці, бізнес), маркетингові цілі (з визначеними показниками та строками), набір інструментів просування та розподіл ресурсів. Принципово важливо, що маркетингова стратегія повинна бути інтегрована у загальну стратегію розвитку громади, а не існувати як окремий документ [38, с. 147].

Ми виокремлюємо три базові стратегічні моделі формування маркетингового потенціалу ТГ, вибір між якими визначається характером ресурсної бази, рівнем управлінського потенціалу та зовнішньою конкурентною ситуацією.

Перша модель – стратегія спеціалізованого ресурсного маркетингу – орієнтована на громади, що мають виражені унікальні ресурси (природні, культурні, виробничі). Сутність цієї стратегії полягає у глибокому розвитку

одного або кількох пріоритетних маркетингових напрямів на основі наявних конкурентних переваг. Для громади з унікальними природними ресурсами це може означати комплексний розвиток туристичного продукту, брендинг навколо природної ідентичності та інвестиції в екологічний туризм. Для громади з розвиненою харчовою промисловістю – формування бренду локального виробника якісних продуктів та розвиток агромаркетингу [39, с. 67].

Друга модель – стратегія партнерського маркетингу – є найбільш доцільною для малих і ресурсно обмежених ТГ. Вона передбачає об'єднання маркетингових зусиль декількох сусідніх громад для спільного просування регіонального туристичного продукту або інвестиційних можливостей. Така модель дозволяє розподілити витрати на маркетинг, збільшити масштаб охоплення і сформувати привабливіший для зовнішніх аудиторій «пакетний» продукт, ніж будь-яка з громад могла б запропонувати самостійно.

Третя модель – стратегія інноваційного маркетингового розвитку – орієнтована на громади з достатнім управлінським потенціалом та бажанням формувати нову ринкову нішу. Вона передбачає активне впровадження нових маркетингових інструментів (цифровий маркетинг, смарт-туризм, маркетинг впливу через локальних лідерів думок), розробку нестандартних туристичних та інвестиційних продуктів, позиціонування як громади-новатора (рис. 3.1) [40, с. 11].

Важливим елементом стратегічного підходу є визначення маркетингової ідентичності громади – унікального образу та ціннісного позиціонування, що відрізняє її від конкурентів і є основою для всіх комунікаційних зусиль. Формування маркетингової ідентичності передбачає глибоке осмислення справжніх сильних сторін громади – не тих, що хотілося б мати, а тих, що реально існують і здатні зацікавити цільові аудиторії. Маркетингова ідентичність повинна бути автентичною (тобто відображати реальні, а не вигадані якості громади), зрозумілою для цільових аудиторій та диференційованою (тобто відрізняти громаду від конкурентів у свідомості споживачів) [8, с. 88].

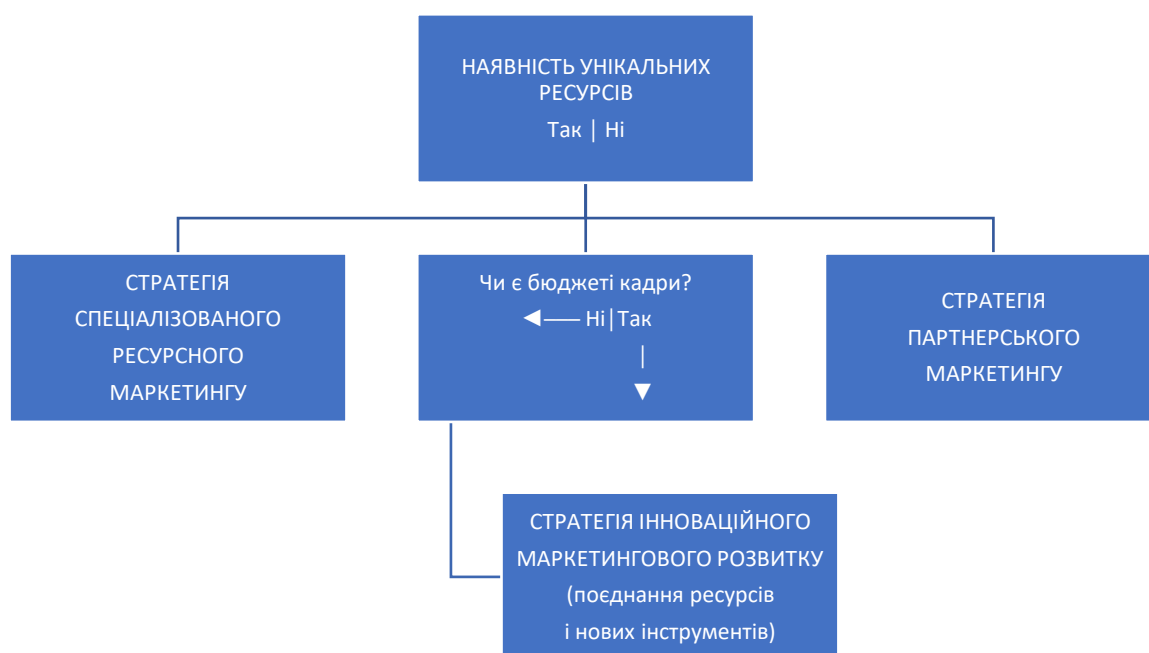


Рис. 3.1 Логіка вибору стратегічної моделі формування маркетингового потенціалу ТГ

**Джерело: власна розробка автора.*

Стратегічний підхід також передбачає формування системи вимірювання результатів маркетингової діяльності. Ключові показники ефективності (KPI) маркетингового потенціалу ТГ мають охоплювати декілька вимірів: кількісний (обсяг туристичних потоків, кількість нових підприємств, обсяг залучених інвестицій), комунікаційний (охоплення та залученість в цифрових каналах, медіаприсутність), репутаційний (рівень впізнаваності бренду громади, індекс задоволеності мешканців) (табл. 3.2).

Реалізація стратегічного підходу потребує відповідного інституційного оформлення. Громади-лідери маркетингового розвитку, як правило, мають або окремий структурний підрозділ (відділ економічного розвитку та залучення інвестицій), або хоча б відповідального заступника голови, в компетенції якого зосереджені питання просування. Не менш важливим є формування дорадчих органів – рад розвитку за участю підприємців, представників культурної сфери, туристичного бізнесу та активних мешканців, – що дозволяє залучати ширше

коло учасників до маркетингових ініціатив і підвищує суспільну легітимність маркетингової стратегії [16, с. 240].

Таблиця 3.2

Система ключових показників ефективності (КРІ) маркетингового потенціалу ТГ

№	Вимір	Показник	Спосіб вимірювання	Рекомендована частота
1	Туристичний	Кількість відвідувачів громади	Дані ТПЦ, готелів, QR-лічильники	Щоквартально
2	Інвестиційний	Обсяг залучених інвестицій (млн грн)	Дані виконкому	Щорічно
3	Підприємницький	Кількість нових зареєстрованих ФОП та юросіб	Дані реєстру	Щоквартально
4	Цифровий	Охоплення в соцмережах (підписники, перегляди)	Аналітика платформ	Щомісяця
5	Репутаційний	Впізнаваність бренду громади	Соціологічне опитування	Щорічно
6	Демографічний	Сальдо міграції населення	Дані ЦНАПу, прописки	Щорічно
7	Медійний	Кількість публікацій у ЗМІ	Моніторинг медіа	Щомісяця

**Джерело: власна розробка авторів.*

Окремо слід наголосити на необхідності адаптації стратегічних підходів до умов воєнного часу та відновлення. Стратегія маркетингового розвитку громади в сучасних умовах повинна враховувати не лише традиційні виклики, а й специфічні потреби відновлення: залучення коштів міжнародної технічної допомоги, маркетинг для внутрішньо переміщених осіб як нових мешканців, позиціонування у контексті відбудови та стійкості. Ці виміри відкривають нові маркетингові можливості, що раніше не були актуальними.

3.2. Механізми залучення інвестицій та просування територіального бренду громади

Залучення інвестицій та просування територіального бренду є двома взаємопов'язаними напрямками маркетингової діяльності, що формують зовнішню привабливість ТГ та є ключовими механізмами реалізації її маркетингового потенціалу. Обидва напрями потребують системних механізмів – узгоджених процедур, інструментів та інститутів, – а не разових заходів.

Механізм залучення інвестицій охоплює декілька взаємопов'язаних компонентів. По-перше, це підготовка інвестиційного пропозиційного пакету – системи документів та матеріалів, що описують можливості для бізнесу у громаді. До такого пакету відносяться: інвестиційний паспорт громади (загальний огляд потенціалу), конкретні інвестиційні пропозиції з опрацьованою техніко-економічною базою, кадастрова інформація про вільні земельні ділянки та об'єкти, відомості про наявні регуляторні переваги та преференції. По-друге, це проактивна робота з потенційними інвесторами – цілеспрямований вихід до них через галузеві асоціації, інвестиційні форуми, дипломатичні канали та діаспорні мережі. По-третє, це формування сприятливого регуляторного клімату – спрощення дозвільних процедур, функціонування ефективного ЦНАПу, прозорість земельних відносин (табл. 3.3) [29, с. 73]

Особливого значення у сучасних умовах набуває цифровий інвестиційний маркетинг. Інвестори сьогодні здійснюють первинне ознайомлення з потенційними об'єктами інвестування переважно в онлайн-середовищі. Тому наявність якісного, актуального та двомовного (або й багатомовного) вебсайту громади з чітко виділеним інвестиційним розділом є необхідною умовою участі у конкуренції за зовнішні капіталовкладення. Розміщення інвестиційних пропозицій на платформах Invest in Ukraine, регіональних інвестиційних порталах та відповідних міжнародних ресурсах кратно розширює охоплення потенційних інвесторів порівняно з традиційними механізмами [46, с. 144].

Таблиця 3.3

Механізм залучення інвестицій в ТГ: компоненти та інструменти

Компонент	Зміст	Ключові інструменти
Підготовка пропозицій	Формування інвестиційного пакету	Інвестиційний паспорт, каталог пропозицій, ГІС-карти
Промоція	Вихід до потенційних інвесторів	Форуми, виставки, B2B-зустрічі, цифровий маркетинг
Супровід	Підтримка інвестора в процесі входу	Менеджер інвестиційних проєктів, «єдине вікно»
Регуляторне забезпечення	Спрощення умов ведення бізнесу	Дерегуляція, прозорий земельний ринок
Моніторинг	Відстеження результатів	Реєстр інвестиційних проєктів, щорічний звіт

**Джерело: власна розробка автора.*

Просування територіального бренду є більш тривалим і комплексним процесом, що потребує системної роботи на декількох рівнях одночасно. Розроблений у першому розділі теоретичний каркас маркетингового потенціалу дозволяє зробити висновок, що бренд громади є концентрованим виразом її маркетингового потенціалу у свідомості цільових аудиторій – образом, що синтезує уявлення про унікальність, переваги та цінності місця.

Ефективний механізм просування бренду ТГ передбачає реалізацію декількох взаємопов'язаних етапів. На першому етапі відбувається розробка бренд-платформи – системи смислів та образів, що визначають ідентичність громади. Вона включає формулювання місії та бачення громади, визначення ключових ціннісних атрибутів, розробку візуальної ідентичності (логотип, кольорова палітра, типографіка, фірмові елементи) та вербальної ідентичності (назва, слоган, tone of voice). На другому етапі здійснюється активація бренду – його запровадження у всіх точках контакту з цільовими аудиторіями: у документах громади, на об'єктах інфраструктури, у цифрових комунікаціях, на сувенірній та рекламній продукції (рис. 3.2) [51, с. 89].

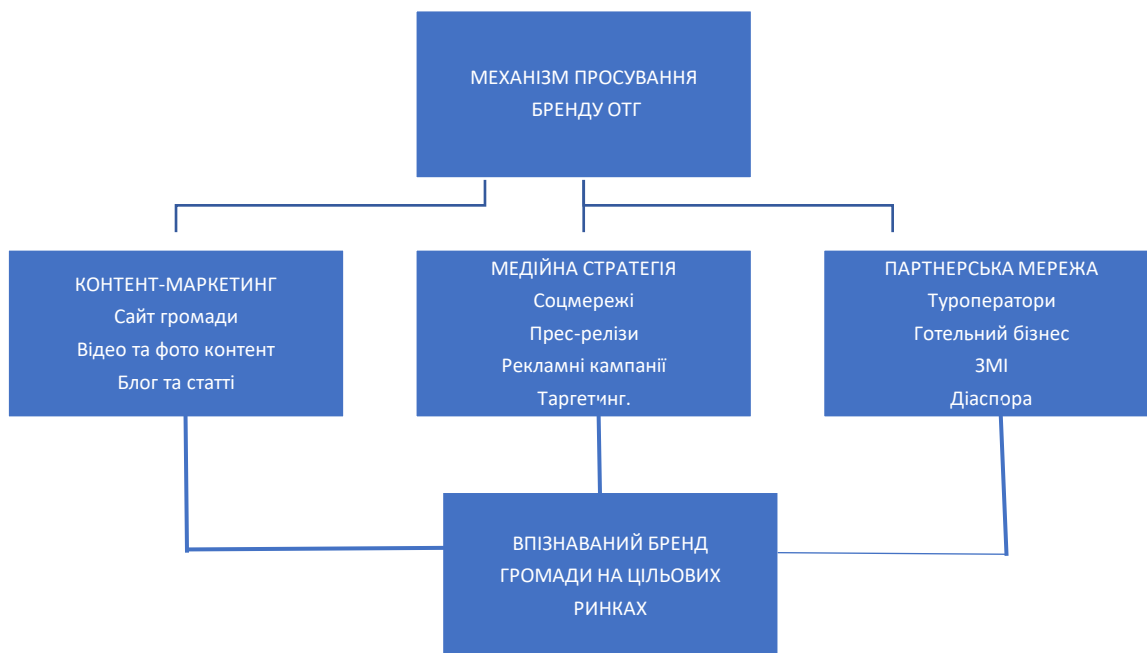


Рис. 3.2 Архітектура механізму просування територіального бренду ТГ

**Джерело: власна розробка автора.*

Контент-маркетинг є одним з найбільш ефективних і водночас доступних за вартістю механізмів просування бренду ТГ. Систематичне створення та поширення якісного контенту – відеоматеріалів про природу та культуру, фотоісторій про місцевих підприємців та майстрів, розповідей про унікальні місця та події – формує стійкий цифровий образ громади та залучає органічну аудиторію без значних рекламних витрат. Ключовою умовою ефективності контент-маркетингу є регулярність і автентичність: аудиторія цінує справжні, живі розповіді значно більше, ніж відполіровані рекламні матеріали [61, с. 44]

Подієвий маркетинг у контексті бренд-просування виконує функцію матеріалізації бренду: фестиваль, ярмарок або спортивний захід дозволяє цільовій аудиторії безпосередньо пережити заявлені цінності та образ громади.

Для того, щоб подієвий маркетинг ефективно слугував просуванню бренду, подія має бути органічно пов'язана з маркетинговою ідентичністю громади, регулярно повторюватись (що формує традицію та очікування) та супроводжуватись активною медійною роботою – прес-релізами, партнерством з блогерами та медіа-ресурсами.

Важливим сучасним механізмом є маркетинг впливу (influencer marketing) у застосуванні до просування ТГ. Залучення популярних регіональних та національних блогерів, travel-журналістів та авторів соціальних мереж для відвідання громади і підготовки контенту про неї забезпечує значне охоплення цільових аудиторій та суттєво підвищує довіру до бренду громади. Цей механізм є відносно доступним за вартістю і водночас ефективним з точки зору охоплення та залученості, що робить його особливо привабливим для бюджетно обмежених ТГ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняльна ефективність механізмів просування бренду ТГ

Механізм	Вартість реалізації	Охоплення аудиторії	Довгостроковий ефект	Складність впровадження
Контент-маркетинг у соцмережах	Низька–середня	Середнє–велике	Високий	Низька
Маркетинг впливу (блогери)	Низька–середня	Велике	Середній	Низька
Подієвий маркетинг	Середня–висока	Середнє	Високий	Середня
Зовнішня реклама та туристична навігація	Середня	Локальне	Середній	Низька
Участь у виставках та форумах	Висока	Вузько-цільове	Середній	Середня
Публікації у ЗМІ та PR	Низька (при власних зусиллях)	Широке	Середній	Середня
Брендований мерчандайзинг	Середня	Локальне	Середній	Низька

**Джерело: власна розробка автора.*

Публічно-приватне партнерство (ППП) є принципово важливим механізмом залучення ресурсів та компетенцій для маркетингової діяльності ТГ. Маркетинговий потенціал громади не може розвиватися виключно зусиллями органів місцевого самоврядування – необхідне активне залучення бізнесу, культурних установ, громадських організацій та академічного середовища. Моделі PPP у сфері маркетингу включають спільне фінансування маркетингових кампаній (наприклад, туристичної реклами за участі готелів і ресторанів), делегування управління туристично-інформаційними центрами підприємницьким структурам, спільну розробку та просування туристичних пакетів [26, с. 113].

Залучення грантового та донорського фінансування залишається важливим зовнішнім механізмом для підтримки маркетингового розвитку ТГ. Програми технічної допомоги ЄС (зокрема U-LEAD з Європою, EU4Business), американські програми (USAID, NDI, IRI), кошти ДФРР (Державний фонд регіонального розвитку) та конкурсні програми Мінрегіону формують значний ресурс для маркетингових ініціатив [45, с. 60]. Проте, як було зазначено в аналітичній частині, ефективне використання цих коштів потребує попереднього стратегічного планування та готовності до забезпечення сталості проєктів після завершення донорського фінансування.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення публічного управління маркетинговим потенціалом територій

На основі теоретичних положень, сформованих у першому розділі, та аналізу реального стану маркетингового потенціалу ТГ, здійсненого у другому розділі, ми формуємо комплекс рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління маркетинговим потенціалом об'єднаних територій. Ці рекомендації охоплюють декілька рівнів – від загальнодержавного та регіонального до рівня окремої громади – і стосуються інституційного, нормативного, кадрового та інструментального вимірів управління.

Перший блок рекомендацій стосується інституційного забезпечення маркетингової діяльності на рівні ТГ. Досвід успішних громад та міжнародна практика свідчать про те, що системна маркетингова діяльність є можливою лише за наявності чіткого інституційного закріплення відповідальності.

Рекомендується запровадити у структурі виконавчих органів ТГ (відповідно до розміру та спроможності громади) відділ економічного розвитку, залучення інвестицій та маркетингу або хоча б посаду менеджера з розвитку громади (community development manager). Ця позиція має бути забезпечена конкурентоспроможним рівнем оплати праці – наприклад, через залучення грантових коштів на початковому етапі – та чіткими повноваженнями і KPI [46, с. 147].

Для малих ТГ, що не мають ресурсів для утримання окремого маркетингового фахівця, доцільна модель міжмуніципального маркетингового центру – спільного органу декількох громад, що надає маркетингові послуги на пайових засадах. Такий центр може включати фахівців з PR та SMM, менеджера з туристичного маркетингу, аналітика та графічного дизайнера. Подібні моделі успішно реалізуються в Польщі, Чехії та країнах Балтії і можуть бути адаптовані до українських умов (рис. 3.3).

Другий блок рекомендацій пов'язаний з нормативно-плановим забезпеченням маркетингової діяльності. Рекомендується розробити та прийняти на рівні ради громади Програму маркетингового розвитку громади строком на 3–5 років з чіткими цілями, заходами, відповідальними особами та бюджетним забезпеченням.

Цей документ повинен бути публічним і доступним для ознайомлення всім зацікавленим сторонам, що підвищить рівень підзвітності та громадського контролю. Крім того, маркетинговий компонент має бути обов'язково включений до Стратегії розвитку громади як окремий розділ або наскрізний принцип [47, с. 211].

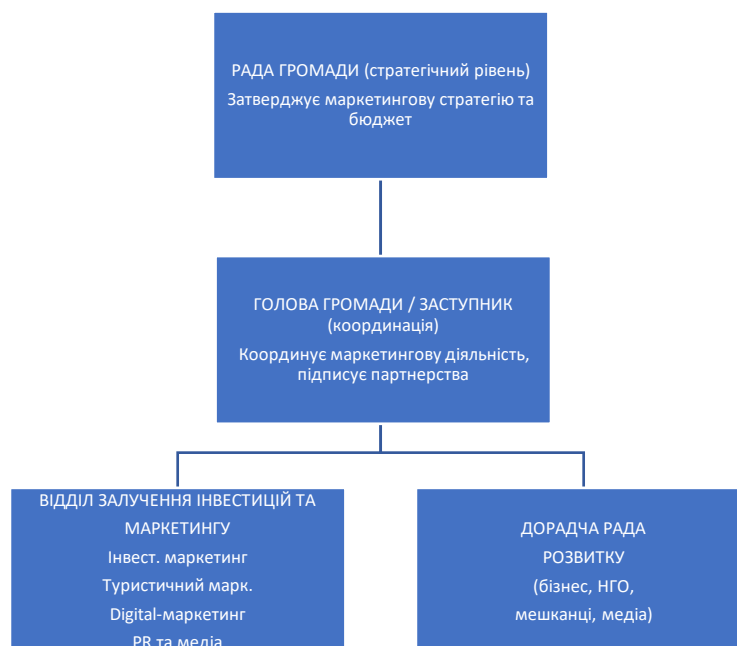


Рис. 3.3 Модель інституційної структури управління маркетинговим потенціалом ТГ

**Джерело: власна розробка автора.*

На державному рівні рекомендується внести зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та відповідних підзаконних актів, що чітко визначили б маркетинг та брендинг громади як функцію органів місцевого самоврядування і відповідно надавали б правову основу для виділення бюджетних видатків на ці цілі. Це усунуло б правову невизначеність, що є одним із бар'єрів для маркетингової активності ТГ (табл. 3.5

Третій блок рекомендацій стосується кадрового забезпечення маркетингової діяльності. Підготовка фахівців у сфері маркетингу місць та публічного управління повинна здійснюватися системно і на різних рівнях. По-перше, рекомендується включити дисципліну «Маркетинг місць» або «Територіальний маркетинг» до освітніх програм підготовки фахівців зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», що забезпечить формування відповідних компетенцій у майбутніх управлінців. По-друге, для діючих посадовців ТГ доцільно розробити систему короткострокових навчальних модулів і воркшопів з практичних аспектів маркетингу громади –

цифрових комунікацій, розробки бренду, роботи з інвесторами. Такі програми можуть реалізовуватись за підтримки НАДС, Асоціації міст України та міжнародних програм технічної допомоги [48, с. 77].

Таблиця 3.5

Рекомендований план дій зі впровадження системи управління маркетинговим потенціалом ТГ

Етап	Термін	Ключові дії	Очікуваний результат
Підготовчий	1–3 місяці	Аудит маркетингового потенціалу; SWOT-аналіз; залучення експертів	Аналітична база для стратегії
Стратегічний	3–6 місяців	Розробка маркетингової стратегії; розробка бренду; прийняття програми	Затверджена стратегія та бренд-платформа
Інституційний	4–8 місяців	Створення/реорганізація відділу; наймання/навчання кадрів	Функціонуючий маркетинговий підрозділ
Операційний	6–12 місяців	Запуск цифрових каналів; організація першого фестивалю; підготовка інвест. паспорту	Перші видимі результати
Моніторинговий	Постійно з 12-го місяця	Щоквартальне вимірювання KPI; коригування стратегії	Система управлінської звітності

**Джерело: власна розробка автора.*

Четвертий блок рекомендацій охоплює вдосконалення цифрового маркетингу та комунікацій. Рекомендується запровадити для всіх ТГ стандарт цифрової присутності, що включає: актуальний офіційний вебсайт з розділами для жителів, бізнесу та туристів, присутність у ключових соціальних мережах з регулярним публікуванням контенту (не менше 3–4 публікацій на тиждень), офіційний Telegram-канал для оперативних комунікацій та аналітику цифрових каналів для відстеження результатів (табл. 3.6).

П'ятий блок рекомендацій стосується розвитку міжмуніципальної маркетингової кооперації. Рекомендується розробити та впровадити механізми спільного маркетингу на рівні субрегіональних кластерів – груп сусідніх ТГ з доповнюючими маркетинговими перевагами. Конкретними формами такої кооперації можуть бути: спільні туристичні маршрути та їх промоція; спільні стенди на виставках та форумах; регіональні маркетингові портали (наприклад,

«Відкрий Поділля», «Відпочинок в Карпатах»); спільне фінансування PR-кампаній; обмін кращими практиками та навчання [49, с. 133].

Таблиця 3.6

Рекомендовані стандарти цифрової присутності ТГ за рівнями розвитку

Рівень	Мінімальний набір	Оптимальний набір	Передовий рівень
Базовий (малі сільські ТГ)	Вебсайт, Facebook-сторінка, Telegram-канал	+ Instagram, Google My Business	+ YouTube, інвест. розділ
Середній (ТГ середнього розміру)	Вебсайт з інвест. та тур. розділами, всі соцмережі	+ Відеоконтент, партнерські публікації	+ Застосунок громади, онлайн-послуги
Розвинений (великі міські ТГ)	Повноцінний портал з e-services	+ CRM для інвесторів, email-маркетинг	+ Smart-city платформа, AR/VR тури

**Джерело: власна розробка автора.*

Шостий блок рекомендацій пов'язаний з використанням потенціалу воєнного часу та відновлення. Попри очевидні руйнівні наслідки повномасштабного вторгнення, воно відкрило й нові маркетингові можливості для ТГ. Зокрема, ТГ, що приймають внутрішньо переміщених осіб, можуть позиціонувати себе як «громади можливостей» – місця, де переселенці отримують умови для нового старту, а громада здобуває людський капітал. Маркетинг у контексті відновлення (recovery marketing) – позиціонування громади як перспективного місця для повоєнних інвестицій, фіксація свідомості стійкості та відбудови – є окремим напрямом, що потребує цілеспрямованих зусиль і може залучити міжнародну увагу та підтримку (рис. 3.4).

Сьомий блок рекомендацій стосується налагодження системи моніторингу та оцінювання маркетингового потенціалу. Запропонована у підрозділі 3.1 система КРІ повинна бути операціоналізована у вигляді конкретних процедур і форм збору інформації та включена до системи управлінської звітності виконавчих органів громади. Рекомендується щорічно готувати Звіт про стан маркетингового розвитку громади, що публікується у відкритому доступі і є основою для обговорення з громадою та коригування стратегії. Цей документ

водночас виконує власну маркетингову функцію: демонструє потенційним інвесторам і партнерам системність та відкритість управління [50, с. 204].

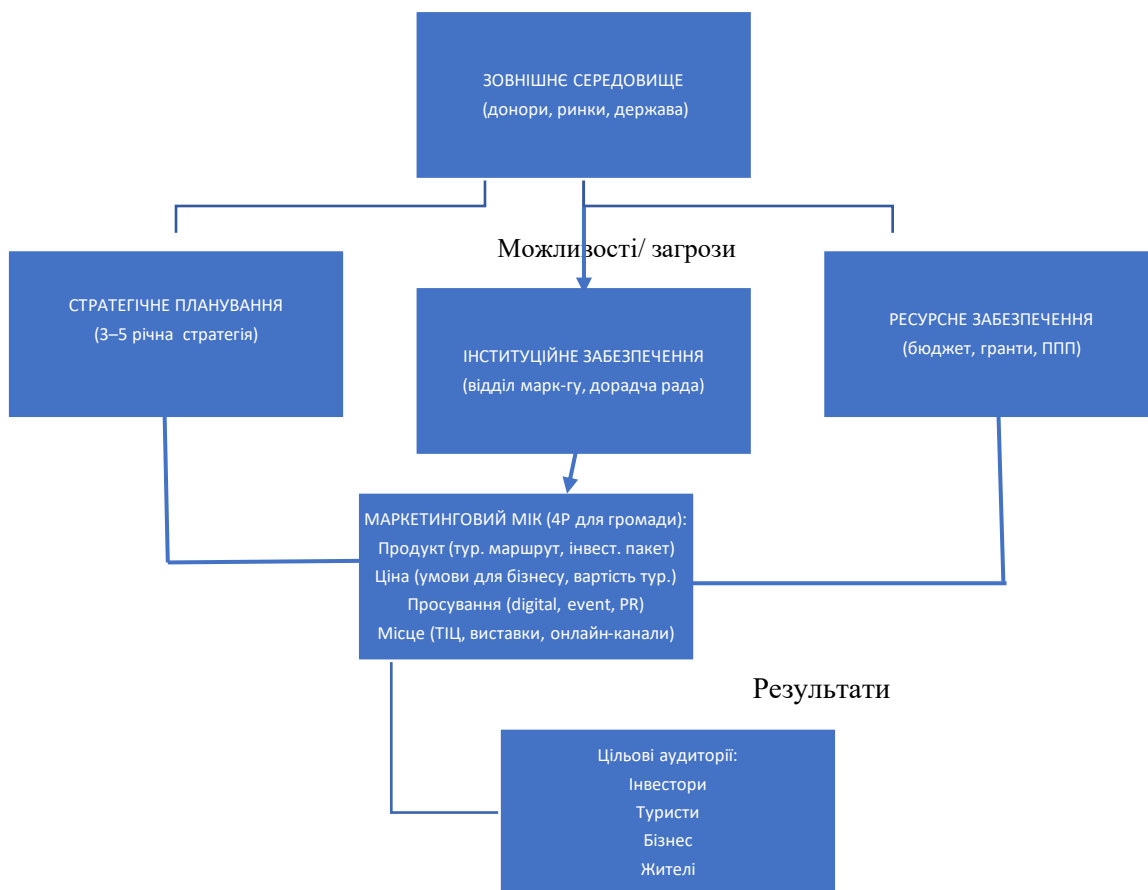


Рис. 3.4 Рекомендована система управління маркетинговим потенціалом ТГ (інтегрована модель)

**Джерело: власна розробка автора.*

Ефективна система рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління маркетинговим потенціалом ТГ вимагає одночасного поступу на всіх зазначених напрямках, оскільки вони є взаємозалежними. Впровадження цифрового маркетингу без стратегічного планування призводить до хаотичних комунікацій. Формування бренду без кадрового забезпечення залишається лише документом. Інституційні зміни без ресурсного забезпечення є декларативними. Лише системна, скоординована і послідовна реалізація запропонованих

рекомендацій здатна забезпечити якісне зростання маркетингового потенціалу територіальних громад.

Висновки до розділу 3

Третій розділ дослідження присвячено формулюванню конкретних стратегічних підходів та практичних рекомендацій щодо розвитку маркетингового потенціалу територіальних громад, що стало логічним завершенням аналізу, проведеного в попередніх розділах.

Стосовно стратегічних підходів встановлено, що ефективне формування маркетингового потенціалу ТГ потребує переходу від реактивної до стратегічної моделі управління, заснованої на глибокому аналізі ресурсної бази, чіткому позиціонуванні та системному використанні маркетингових інструментів. Залежно від характеру ресурсної бази та управлінського потенціалу, ТГ можуть обирати між трьома базовими стратегічними моделями: спеціалізованого ресурсного маркетингу, партнерського маркетингу та інноваційного маркетингового розвитку. При цьому маркетингова стратегія громади повинна бути інтегрована у загальну стратегію розвитку та забезпечуватись конкретними інституційними, фінансовими та кадровими механізмами реалізації.

Щодо механізмів залучення інвестицій та просування бренду доведено, що ключовими умовами їх ефективності є системність, послідовність і партнерство. Розробка якісного інвестиційного пакету, проактивна робота з потенційними інвесторами, використання цифрових платформ та інструментів маркетингу впливу, а також розвиток публічно-приватного партнерства у маркетинговій сфері формують цілісну систему зовнішніх маркетингових комунікацій ТГ. Просування територіального бренду є довгостроковим інвестиційним проектом, що потребує мінімум 3–5 років консистентних зусиль для досягнення відчутних результатів у свідомості цільових аудиторій.

Запропонований комплекс рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління маркетинговим потенціалом охоплює сім взаємопов'язаних блоків:

інституційне забезпечення, нормативно-плановий вимір, кадровий розвиток, цифровий маркетинг, міжмуніципальна кооперація, маркетинг у контексті відновлення та система моніторингу. Реалізація цих рекомендацій у комплексі здатна забезпечити системне зростання маркетингового потенціалу ТГ і стати основою для їх сталого розвитку в умовах конкурентного середовища та викликів воєнного часу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування маркетингового потенціалу територіальних громад в умовах децентралізації сформульовано такі висновки.

1. Маркетинговий потенціал у системі публічного управління є складною динамічною категорією, що охоплює сукупність організаційних, комунікаційних, фінансових та людських ресурсів органів публічної влади, які забезпечують здатність громади формувати та реалізовувати конкурентні переваги території. Аналіз наукової літератури дозволив виокремити п'ять підходів до його визначення — ресурсний, функціональний, компетентнісний, системний та стратегічний. Для потреб публічного управління найбільш операційним визнано системний підхід, що розглядає маркетинговий потенціал як цілісну взаємодію ресурсної, комунікаційної, управлінської, репутаційної та інноваційної складових.

2. Територіальні громади займають особливе місце серед суб'єктів територіального маркетингу, оскільки поєднують риси територіальних утворень і суб'єктів публічного управління. Порівняно з регіональним рівнем, ТГ характеризуються вищим ступенем близькості до мешканців, більшою гнучкістю управління та вираженими специфічними конкурентними перевагами на основі унікальних локальних ресурсів. Водночас обмеженість фінансових і кадрових ресурсів більшості громад вимагає партнерських моделей маркетингу та активного залучення зовнішньої підтримки. Аналіз ресурсної бази ТГ засвідчив суттєву регіональну асиметрію: найбільш стійкими конкурентними перевагами виявилось поєднання унікальних ресурсів з активним управлінням і залученою громадою, що підтверджує системний характер маркетингового потенціалу та неможливість зведення його лише до наявності природних чи фінансових активів.

3. Оцінка інструментів і практик територіального маркетингу засвідчила, що більшість ТГ перебуває на початковому або середньому рівні

маркетингової зрілості. Найбільш поширеними є цифрові комунікаційні інструменти та подієвий маркетинг, тоді як системний брендинг та стратегічне позиціонування залишаються практикою відносно невеликої частини громад. Виявлено критичну залежність маркетингової активності від зовнішнього проектного фінансування, що є структурним ризиком для сталості маркетингового розвитку. Переважна більшість ТГ не має спеціалізованих маркетингових підрозділів, що суттєво обмежує якість і системність маркетингової роботи. Стримуючі фактори мають багатовимірний характер і охоплюють фінансово-ресурсний, кадровий, інституційний та правовий виміри, а дестабілізуючий вплив повномасштабного воєнного вторгнення додатково загострив наявні проблеми.

4. Ефективний розвиток маркетингового потенціалу можливий лише на основі переходу від реактивної до стратегічної моделі управління, що включає систематичний аналіз середовища, чітке позиціонування та довгострокове планування. Залежно від характеру ресурсної бази та управлінського потенціалу обґрунтовано доцільність вибору між трьома базовими моделями: спеціалізованого ресурсного маркетингу, партнерського маркетингу для малих і ресурсно обмежених ТГ та інноваційного маркетингового розвитку для громад з розвиненим управлінським потенціалом. Ефективна робота з інвесторами потребує цілісного механізму, що включає підготовку інвестиційного пропозиційного пакету, проактивну промоційну роботу та систему супроводу інвесторів, а просування територіального бренду потребує мінімум 3–5 років консистентних зусиль та синергетичного поєднання різних маркетингових інструментів.

5. Розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління маркетинговим потенціалом ТГ. У сфері інституційного забезпечення рекомендовано запровадити відповідні підрозділи або посади в структурі виконавчих органів, а для малих громад — модель міжмуніципального маркетингового центру. У нормативно-плановому вимірі запропоновано розробку Програм маркетингового розвитку громади та внесення змін до Закону

«Про місцеве самоврядування» для законодавчого закріплення маркетингу як функції органів місцевого самоврядування. У кадровій сфері обґрунтовано необхідність включення дисципліни «Маркетинг місць» до освітніх програм з публічного управління та розвитку системи підвищення кваліфікації діючих посадовців.

6. Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені стратегічні підходи, механізми залучення інвестицій, просування територіального бренду та комплекс практичних рекомендацій можуть бути використані органами місцевого самоврядування при розробці маркетингових стратегій і програм розвитку, центральними органами виконавчої влади при формуванні державної регіональної політики, а також закладами вищої освіти при підготовці фахівців зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку уніфікованої методики оцінювання маркетингового потенціалу ТГ та вивчення досвіду маркетингового відновлення громад у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн І., Хайдер Д. Маркетинг міськ. Залучення інвестицій, підприємств, жителів і туристів до міст, комун, регіонів і країн Європи. Стокгольмська школа економіки. 2005. 376 с.
2. Anholt S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan, 2007. 147 p.
3. Kavaratzis M. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*. 2004. Vol. 1, No. 1. P. 58–73.
4. Zenker S., Braun E. Selling the city: Do official and unofficial communication foster the current city brand perception? *Proceedings of the 39th European Marketing Academy Conference*. Copenhagen, 2010. P. 1–8.
5. Panchuk A. Marketing potential of the united territorial communities: theoretical aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7, No. 2. P. 114–120.
6. Малиновський В. Я. Публічне управління : словник-довідник. Луцьк : Волин. обл. друк., 2018. 288 с.
7. Мороз О. В., Карачина Н. П. Маркетинговий потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 54–59.
8. Павліха Н. В., Скороход І. С. Управління маркетинговим потенціалом регіону в умовах євроінтеграції : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. 196 с.
9. Решетило В. П. Маркетинг у публічному управлінні : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 164 с.
10. Чернявська О. В., Соколова А. М. Маркетинг : підруч. Київ : Алерта, 2018. 480 с.

11. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 91.
12. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.
13. Бориславська О. М., Заверуха І. Б., Школик А. М. та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Київ : Москаленко О. М., 2012. 212 с.
14. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація. Практичний посібник. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 120 с.
15. Куйбіда В. С., Толкованов В. В. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах : зб. наук. пр. Київ : Крамар, 2010. 258 с.
16. Берест М. М. Оцінювання маркетингового потенціалу підприємства: методичні аспекти. Проблеми економіки. 2017. № 2. С. 237–242.
17. Іщук С. О., Лукьянченко О. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності регіону. Регіональна економіка. 2018. № 1. С. 22–30.
18. Максименко І. А. Методика комплексної оцінки маркетингового потенціалу територіальної громади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1581> (дата звернення: 10.10.2025).
19. Матвієнко А. Т. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування розвитку громади. Публічне управління та митне адміністрування. 2019. № 3 (22). С. 41–47.
20. Чемерис А. О. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практичний посіб. Київ : ЦСГ, 2012. 176 с.
21. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп. / Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін. ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2019. 115 с.

22. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 жовтня 2023 року. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Київ, 2023. 42 с.
23. Куценко В. І., Остафійчук Я. В. Соціально-природний потенціал регіону в контексті сталого розвитку. Київ : Основа, 2017. 284 с.
24. Сторонянська І. З., Бенівська Л. Я. Фінансова спроможність адміністративно-територіальних одиниць в умовах реформи децентралізації. Регіональна економіка. 2018. № 2. С. 5–15.
25. Швець В. Є. Конкурентний потенціал територіальних громад: аналіз та оцінка. Ефективність державного управління. 2021. Вип. 1 (66). С. 112–120.
26. Брусак Р. Л., Кузик С. П. Туристичний маркетинг : навч. посіб. Львів : Видавн. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2017. 192 с.
27. Завгородня Т. П. Брендинг території як інструмент регіонального розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2020. Вип. 1 (55). С. 137–143.
28. Лендел М. А. Місцевий економічний розвиток: пошук нових підходів. Ужгород : Карпатський край, 2012. 132 с.
29. Сенів Б. Г. Інструменти залучення інвестицій у розвиток об'єднаних територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5. С. 70–75.
30. Устименко В. А., Джабраїлов Р. А. Державна інвестиційна політика України в умовах воєнного стану: ключові виклики. Економіка і право. 2022. № 3 (57). С. 5–14.
31. Біла С. О. Структурна політика України: від депресивності до конкурентоспроможності регіонів : монографія. Київ : НІСД, 2016. 298 с.
32. Борщ В. І., Крамаренко А. В. Проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8. № 3. С. 19–28.
33. Вакуленко В. М., Загорський В. С., Ліпенцев А. В. та ін. Публічне управління : підруч. / за ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. Київ : НАДУ, 2017. 606 с.

34. Лопушняк Г. С. Державна соціальна політика України в умовах реформ : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. 372 с.
35. Романов В. В. Наслідки повномасштабної збройної агресії для регіонального розвитку України. Стратегічні пріоритети. 2023. № 1. С. 33–42.
36. Мамонова В. В. Стратегічне управління розвитком міст : навч.-метод. матеріали. Харків : ХарРІ НАДУ, 2018. 88 с.
37. Нижник Н. Р., Мащенко М. А. Стратегічне планування в системі державного управління України. Вісник державної служби України. 2019. № 2. С. 5–11.
38. Портер М. Конкуренція : пер. з англ. Київ : Вільямс, 2016. 592 с.
39. Стратегія регіонального розвитку та реалізація реформи місцевого самоврядування в Україні : зб. аналіт. матеріалів / за ред. А. Ткачука. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2020. 144 с.
40. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. Стратегічне планування розвитку міст і регіонів: стан і перспективи в Україні. Публічне управління: теорія і практика. 2018. № 1 (13). С. 5–12.
41. Гонта О. І., Гринчук Н. М. Публічно-приватне партнерство як механізм активізації регіонального розвитку : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2016. 208 с.
42. Долгальова О. В., Рамський А. Ю. Інвестиційний маркетинг регіонів: теорія та практика : монографія. Маріуполь : ПДТУ, 2017. 220 с.
43. Капліна А. С. Брендинг територій в умовах децентралізації: зарубіжний досвід та вітчизняні практики. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2021. Т. 3, № 1. С. 71–79.
44. Молнар О. С., Машіко К. С. Формування туристичного бренду об'єднаних територіальних громад. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2022. Вип. 9 (1). С. 84–91.
45. Пилипів В. В. Інвестиційний паспорт громади як інструмент залучення капіталу. Бізнес-навігатор. 2021. № 1 (62). С. 57–62.

46. Бабінова О. О. Місцеве самоврядування в Україні: проблеми і перспективи : монографія. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2015. 260 с.
47. Батіг А. Л., Матійчук А. В. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Івано-Франківськ : Карпатський НУ ім. В. Стефаника, 2021. 268 с.
48. Дробязко А. О. Цифровізація місцевого самоврядування: досвід та перспективи для громад України. Ефективність державного управління. 2022. Вип. 2 (71). С. 71–80.
49. Петроє О. М. Публічне управління розвитком соціального капіталу в умовах трансформації суспільства : монографія. Київ : ЦПСР, 2016. 296 с.
50. Якубів В. М., Жук О. І., Сурай І. Г. Публічне управління та адміністрування в умовах реформи децентралізації : навч. посіб. Івано-Франківськ : Карпатський НУ ім. В. Стефаника, 2022. 312 с.
51. Воронкова В. Г. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 256 с.
52. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети : монографія / за ред. З. С. Варналія. Київ : НІСД, 2007. 768 с.
53. Дегтяр О. А. Публічне управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах децентралізації : монографія. Харків : Золота миля, 2020. 328 с.
54. Зінченко О. А. Управління маркетинговими комунікаціями в органах місцевого самоврядування. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2020. № 2 (70). С. 82–88.
55. Карий О. І. Стратегічне планування розвитку міста : навч. посіб. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2016. 208 с.
56. Колодій А. Ф. Громадянське суспільство і публічна влада в Україні: стан та перспективи взаємодії. Сучасна українська політика. 2019. Вип. 17. С. 26–38.
57. Мельниченко О. А. Підвищення якості життя населення: державно-управлінський аспект : монографія. Харків : Магістр, 2018. 232 с.

58. Назарко С. О. Маркетинг територіального розвитку: концептуальні засади та інструментарій. Економічний часопис-XXI. 2018. № 169 (1–2). С. 91–95.
59. Основи маркетингового управління соціально-економічним розвитком регіону : монографія / О. Л. Кузьмін, О. Г. Мельник, Л. С. Ноджак та ін. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2017. 312 с.
60. Патицька Х. О. Активізація економічного потенціалу територіальних громад в умовах децентралізації : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України», 2020. 198 с.
61. Принципи Європейської хартії місцевого самоврядування : навч. посіб. / М. Пітцик, В. Кравченко, Е. С. Моньйо та ін. Київ : Аванпост-Прим, 2003. 136 с.
62. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 90.
63. Сіماشкевич А. В. Місцевий економічний розвиток в умовах децентралізації: зарубіжний досвід і практика для України. Публічне управління: теорія та практика. 2019. № 4. С. 133–139.
64. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. Київ : Основи, 2002. 750 с.
65. Шевченко С. О. Адміністративно-правові засади управління органами внутрішніх справ в умовах децентралізації : монографія. Дніпро : ДДУВС, 2019. 380 с.