

Г. В. Олексюк, Н. М. Попадинець, Н. С. Самотій

Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти

У контексті завершення процесу децентралізації влади та фінансів в Україні, реформи місцевого самоврядування, адміністративно-територіальної реформи створено умови для удосконалення нових підходів в управлінні територіальними громадами, зокрема на засадах переваг територіального маркетингу, посилення ролі маркетингових інструментів для розвитку громад, підвищення їхньої конкурентоспроможності та привабливості. На цій основі досліджено потребу в застосуванні маркетингового підходу до формування основ управління територіями, використовуючи комплекс маркетингу (товар, ціна, просування, розподіл) і доповнюючи його особливостями якісних і кількісних характеристик, притаманних територіальним громадам у сучасних умовах. Запропоновано та обгрунтовано концептуальну схему управління громадами на засадах територіального маркетингу з використанням засальованих елементів комплексного управління: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль.

Ключові слова: територіальний маркетинг, маркетингові інструменти, територіальна громада, маркетинговий комплекс, цільові аудиторії, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, управління.

Постановка проблеми. В Україні після проведення місцевих виборів у жовтні 2020 року, які відбулися на новій територіальній основі громад і районів, усі громади отримали однакові повноваження і базові можливості щодо формування їхнього потенціалу, засад розвитку (зокрема використання єдиної термінології – «сільські», «селищні» та «міські» територіальні громади). Сьогодні органи управління територіальними громадами, щоб створити умови для динамічного розвитку території, зобов'язані постійно удосконалювати засади та методи управління, оскільки між територіями зростає конкуренція.

Маючи однакові повноваження, територіальні громади відрізняються просторовими параметрами та характеристиками, ресурсним потенціалом, історико-культурною та промисловою спадщиною, що спонукає їх використовувати особливості та унікальність громади для підвищення конкурентоспроможності, привабливості для різних зацікавлених цільових груп.

Для функціонування територіальних громад велике значення має формування положень державної стратегії регіонального та територіального розвитку, яка визначає підходи до визначення територій, які потребують державної підтримки, планування їхнього розвитку на засадах інтегрованого підходу, тобто поєднання галузевих і територіальних інтересів і програм.

Переваги децентралізованого управління територіями стимулюють територіальні громади, які все менше сподіваються на підтримку держави щодо прямого бюджетного фінансування, розвитку місцевої інфраструктури тощо, до пошуку інноваційних методів управління. Розширені повноваження і можливості стосовно співробітництва територіальних громад, залучення додаткових фінансових ресурсів від міжнародних донорських організацій, інвестицій, розвитку інфраструктури та комунікацій спонукають до розроблення маркетингових стратегій територіальних громад, запровадження маркетингових інструментів як дієвого механізму управління.

Аналіз останніх досліджень. Законодавчою основою територіального маркетингу передусім є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР із змінами та доповненнями, пов'язаними з реформою місцевого самоврядування, вдосконаленням і розширенням

повноважень органів місцевої влади, адміністративно-територіальною реформою, посиленням інвестиційних процесів, реформуванням окремих галузей економіки тощо.

Маркетинг території як інструмент управління територіальною громадою нині формує нові підходи, положення, методологію, які забезпечують сучасний погляд та інтерпретацію маркетингового комплексу «товар – територіальна громада», ціна (вартість), місце розподілу, комунікації під час просування товару. Серед наукових досліджень проблематики територіального маркетингу можна виділити роботи й дослідження таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як І. Буднікевич, Г. Борщ, В. Вакулєнко, Ю. Глинський, В. Бондаренко, О. Дейнега, Ф. Котлер, О. Панкрухін, О. Шевчук, С. Шульц.

У наукових дослідженнях авторами приділяється увага характеристикам територіального маркетингу, визначенню їхньої суті та змін відповідно до розвитку концепцій територіального маркетингу, сучасних вимог і викликів, пов'язаних з реформуванням місцевого самоврядування. Надаються визначення суб'єктів та об'єктів, інструментів територіального маркетингу, пропонуються підходи до проведення маркетингових досліджень території, формування маркетингових стратегій і концепцій.

Метою статті є розгляд, дослідження наявних підходів до проведення маркетингу територій територіальних громад і розроблення пропозиції щодо моделювання управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу як найбільш ефективного способу управління громадами для забезпечення їхньої конкурентоспроможності і сталого розвитку.

Основні результати дослідження. Сучасний маркетинг завдяки розвитку міжнародних інформаційних, транспортних, віртуальних комунікацій виходить далеко за межі традиційного виробничо-товарного маркетингу. Активні глобалізаційні процеси, формування міжнародного маркетингового середовища змушують країни, регіони та локальні території конкурувати за інвестиції, сировинні та інші природні ресурси, відвідувачів, трудові ресурси та інші складові потенціалу, який може забезпечувати найбільш ефективний розвиток, економічну вигоду як для бізнесу, так і для організованих просторових структур (територіальні громади, регіони, країни).

Все більшого значення набирає розуміння «продавати» територію, існують правові, економічні засади щодо можливості сформувати маркетинговий комплекс у його класичному розумінні, але з особливостями, які притаманні окремим територіям, адміністративно-територіальним одиницям. Тобто виникає нова галузь управління територіями в їхньому стратегічному розвитку – територіальний маркетинг, який розширює інструментарій державного управління, змінює підходи та постановку стратегічних цілей, сталого розвитку населених пунктів на основі вирішення основного завдання маркетингу – задоволення споживачів. Стратегічний маркетинг територій ініціює таке конструювання територіальної спільноти, що дозволяє задовольнити потреби усіх головних суспільних інституцій [1].

Характерною особливістю сучасного управління територіями є недостатнє розуміння важливості застосування маркетингових інструментів на основі досліджень і аналізу завдань і можливостей їх втілення, що часто призводить до певних розчарувань населення, падіння рейтингів управлінців різного рівня. Але більш негативною є ситуація, коли основні стратегічні цілі розвитку територіальної громади визначені формально, не підкріплені показниками реальної оцінки потенціалу території, використана ситуативна статистична інформація, суб'єктивні бачення окремих осіб, груп щодо напрямів розвитку громади, які озвучуються в певний час для завоювання прихильності мешканців громади.

Згодом прийняті стратегії розвитку територіальних громад, регіонів стає складно реалізувати, стратегічні та оперативні цілі можуть мати невідповідності в розрізі фінансових, технічних, організаційних та інших ресурсів, окремі положення стратегій набувають декларативного характеру.

Важливим документом щодо розвитку територіальних громад є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. Це основний планувальний документ для реалізації стратегій розвитку, координації державної політики в різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах і регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць і збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців [6].

Маркетинг територій, з огляду на завдання державної регіональної політики, слід розглядати відповідно до визначених пріоритетів розвитку, які може втілити в життя та чи інша територія, володіючи певним потенціалом. Територіальний продукт можна розглядати як складну структуру, що містить три елементи: фізичні характеристики, сприйняття споживачами та система управління [2, с. 77].

Формується нова галузь управлінської діяльності – стратегічне територіальне та регіональне управління, яке продиктоване реформою органів місцевого самоврядування та адміністративно-територіальною реформою в Україні, реформуванням окремих галузей економіки. Воно пронизує всі ланки територіальної системи та передбачає здійснення таких взаємопов'язаних робіт: науково-методологічне забезпечення регіонального розвитку, розроблення концепції розвитку, програми розвитку, цільових програм і планів-прогнозів. Узагальнюючим початком усіх означених видів діяльності має слугувати ідея розвитку території (образ або бренд регіону) з відповідним науковим обґрунтуванням і практичними механізмами реалізації [9].

Відомо, що територіальні громади, які об'єднались відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», отримали у своє володіння, розпорядження, використання той потенціал, особливості території, які є попереднім сталим надбанням завдяки історичним аспектам, промисловим орієнтирам, підходам в управлінні, правовим нормам минулого. Реалізація державної регіональної політики на період до 2027 року здійснюватиметься на основі комплексного територіального підходу, який передбачає, що об'єктом у межах регіональної політики є територія, яка характеризується специфічним набором соціальних, просторових, екологічних та економічних особливостей [6].

Сьогодні виникають ситуації, коли маркетингова діяльність підприємств, особливо великих галузевих територіально-виробничих комплексів, не відповідає загальним напрямам і можливостям територіального маркетингу щодо економічного, соціального та екологічного розвитку. Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 27. п. 7) стосовно повноважень органів місцевого самоврядування зазначено залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій різних форм власності до участі в комплексному соціально-економічному розвитку сіл, селищ, міст, координація цієї роботи на відповідній території [7].

Отже, маркетингова діяльність територіальних громад має в певний спосіб корелюватись із маркетинговою діяльністю бізнесу: підприємств, установ, організацій, підприємницьких структур господарсько-виробничого комплексу різних форм власності, які розташовані на території громади. У такому разі можна уникнути диспропорцій у темпах житлового будівництва та соціальної

інфраструктури, транспортних комунікацій, створення робочих місць, обсягів наданих послуг і промислового виробництва тощо.

Окрім цього, слід звернути увагу на потребу в пошуку шляхів формування спроможних територіальних громад і водночас уникнення ризиків, які загрожують успішності самої реформи децентралізації і можуть проявлятися внаслідок дисбалансів між загальнодержавними й територіальними (локальними, субрегіональними, регіональними) інтересами за зростання управлінської самостійності адміністративно-територіальних одиниць [8, с. 222]. З кожним кроком реформування місцевого управління виникає потреба в пошуку інноваційних підходів для визначення та оцінювання сталого ендегенного зростання, оскільки знижується роль чинників, властивих тому чи іншому місцю розташування, і зростає роль чинників, які можуть бути створені в самому місті [3, с. 127].

Недосконалість методологічних засад, а в окремих випадках їх відсутність, щодо побудови стратегій розвитку територіальних громад, ураховуючи сучасні вимоги глобалізації та комплексний розвиток усередині регіону й держави, унеможлиблює запровадження інструментів швидкого реагування на подолання цих викликів. Учені вказують на ризики, обумовлені недоліками методичного інструментарію розроблення перспективних планів формування територій громад. Як наслідок – їх недостатня обґрунтованість та ігнорування місцевих особливостей [8, с. 224].

Територіальний маркетинг не лише розширює інструментарій державного управління, але й змінює підходи, постановку стратегічних цілей, адже метою будь-якого маркетингу є задоволення потреб споживачів [1]. Для визначення ринку споживачів територіального суспільного продукту, який відрізняється за якісними та кількісними характеристиками від продукту виробничої діяльності, потрібно розглядати його в проєкції на різні цільові аудиторії та сегменти. Наше дослідження буде стосуватись двох складових територіального маркетингу: особливості формування маркетингового комплексу територіальної громади, маркетинг-мікс – 4P+2P та управління територіями на засадах територіального маркетингу як нового інструментарію.

На рис. 1 представлено підходи щодо п'яти цільових груп як потенційних споживачів товару «територіальна громада», які визначають його характеристики, ціну, засоби просування та розподілу з позицій бачення та сприйняття особливостей самої цільової групи, мети споживання, економічної, соціальної, екологічної корисності та споживчої вартості. Тобто територіальна громада «продається» залежно від використання її переваг, конкурентоспроможності, привабливості, але в параметрах, які визначає для себе споживач з окремої цільової групи. Окрім цього, товар, що продукується територіальною громадою, має певні особливості. З одного боку, товаром є публічні послуги органу управління територіальною громадою щодо задоволення суспільних потреб її членів; з другого боку, товаром є певна територія, на якій розташована територіальна громада, що має свій потенціал, на який впливає суб'єкт управління, щоб задовольнити колективні потреби територіальної громади [5].

Потенційних споживачів товару «територіальна громада» може бути більше, усе залежить від визначення цього ринку самою громадою (внутрішній) і зацікавленості територією зовнішніх суб'єктів регіонального, загальнодержавного та міжнародного рівня (зовнішній). Пунктом 5 оперативної цілі 3 «Підвищення інвестиційної привабливості територій, підтримка залучення інвестицій» Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки визначено поширення практик маркетингової підтримки на регіональному рівні, впровадження комплексу інструментів територіального маркетингу, включно з розробленням регіональних маркетингових стратегій і брендів [6].

Цільові аудиторії	Товар	Ціна	Просування	Розподіл	Політика	Громада
Населення	якість життя (проживання, освіта, здоров'я, культура, спорт), функції (праця)	споживчий коштик, тарифи ЖКХ, споживчі ціни	внутрішні і зовнішні комунікації, сайти, реклама, івент-заходи	доступність, компактність, висока якість, економічна та соціальна цінність, цінове сприйняття	прозорість, доступність, законність виборчого процесу	участь у громадських організаціях і рухах, контроль влади
Бізнес	програми підтримки підприємництва, реєстрація, безпека, ресурси	створення бізнесу, місцеві податки, послуги ЖКГ, вартість ресурсів	зворотний зв'язок, імідж, інформаційний сайт, івент-маркетинг, виставки, ярмарки	середній час реєстрації підприємства, дозвольні та погоджувальні процедури, ліцензування, ринкова інфраструктура	прозорість, законність виборчого процесу, підтримка політичних партій	робочі місця для мешканців, підтримка громадських організацій і соціальних проектів
Відвідувачі	програми розвитку туризму, туристичний комплекс, туристичний коштик, імідж	туристичний коштик (об'єкт туризму, проживання, харчування, трансфер)	зовнішні та внутрішні комунікації, реклама, інтернет-ресурси та соціальні мережі	компактність, зручність, відповідність мети відвідування і реально отриманих послуг	безпека, відсутність публічних небезпечних ситуацій	толерантність місцевого населення
Інвестори	програми підтримки інвестицій, інвестиційний клімат та привабливість, ресурси та безпека	ресурси, місцеві податки та збори, пільги, державна підтримка інвестицій, реалізація інвестиційного проекту	внутрішні, зовнішні та міжнародні засоби комунікації, реклама наявних інвесторів (бізнес-асоціації)	Реалізація інвестиційного проекту у визначеному місці (оптимальність, дохідність, окупність)	Стабільність законодавства, прозорість, відсутність корупції та політичних впливів, безпека	Громадські обговорення інвестпроекту, суспільна стабільність, вигоди для громади
Центральні та регіональні органи влади	Державні цільові та галузеві програми, центри зростання	Вартість державних цільових програм, державна фінансова підтримка, державні пільги для бізнесу	Обґрунтування необхідності державної підтримки, конкурси проектів, рейтингування	Реалізація на території громади державних програм, точки зростання, дотації і субсидії на розвиток громади	Стабільне законодавство, організація виборчих процесів, розмежування власних і делегованих повноважень	Залучення громадян до політичних процесів, громадських обговорень

Рис. 1. Маркетинговий комплекс територіальних громад

Джерело: складено авторами.

Важливе значення матиме гармонійне та синергетичне поєднання маркетингових стратегій різних цільових груп і суб'єктів із загальною маркетинговою стратегією самої громади, завданням якої має стати сталий, збалансований розвиток території для майбутніх поколінь.

Щоб забезпечити проведення територіального маркетингу, до традиційного комплексу маркетингу (4P) треба додати ще два елементи (2P) – «політика» та «громада», оскільки політичні процеси та громадянське суспільство сьогодні оснащені відповідними важелями впливу на розвиток територій.

Населення території розглядає товар «територіальна громада» як якість життя: проживання, функцію можливості реалізуватись у праці, навчанні, забезпеченні здоров'я, культурного розвитку, відпочинку, спорту та інших життєвих потреб людини та її цінностей саме в цьому місці розподілу.

Ціну цього специфічного товару населення визначає як вартість споживчого кошика, тарифи на житлово-комунальні та інші послуги, які надаються підприємствами комунальної власності, споживчі ціни товарів кінцевого споживання.

Просування цього товару для населення здійснюється за допомогою інформаційних сайтів, реклами, внутрішніх івент-заходів (День міста тощо), публічних оголошень, зустрічей і звітів керівництва громади та ін.

Розподіло споживання реалізується населенню завдяки умовам доступності, компактності, зручності, економічної та соціальної цінності та високих якісних характеристик і цінового сприйняття. Важлива деталь характерна для ринку послуг місцевої території – переважно монопольне становище підприємств комунальної власності (водозабезпечення, водовідведення, теплопостачання і т. д.), що не дає можливості вибору для мешканців громад. На цій підставі вартість послуг не завжди відповідає їхній якості.

Політика реалізується для населення переважно через виборчий процес, прозорість і законність якого можуть впливати на подальший розвиток території.

Громада як елемент маркетингового комплексу визначається за допомогою оцінювання громадянської активності та рухів, контролю влади з боку громадських організацій, участі в громадських обговореннях проєктів територіального розвитку тощо.

Бізнес території розглядає товар «територіальна громада» з точки зору умов і можливості ефективного ведення виробничо-господарської діяльності, процедур створення бізнесу, безпеки та захисту, наявності відповідних ресурсів.

Ціна (оцінка) території визначається бізнесом на основі реальних витрат щодо реєстрації підприємства, вартості дозвільних і погоджувальних процедур, вартості ресурсів, що використовуються для започаткування і функціонування виробництва, величини місцевих податків і зборів, рівня тарифів і цін.

Просування – зв'язок і комунікації з представниками бізнесу, обернений зв'язок з місцевими органами влади, традиційні способи (реклами, виставки, ярмарки, інформаційні сайти).

Розподіл – середній час проведення процедури реєстрації фірми, ліцензування, відсутність корупційної складової, ринкові можливості, ринкова інфраструктура, ризики, загрози рейдерству тощо.

Політика – прозорість і законність виборчого процесу, невтручання політиків у підприємницьку діяльність, правова підтримка, політичні процеси, які зупиняють або обмежують бізнес (мітинги, страйки, заборони).

Громада – робочі місця для жителів громади, високий рівень оплати праці, прозорість зарплати, підтримка соціальних проєктів, громадських організацій.

Відвідувачі території розглядають товар «територіальна громада» з огляду на умови та можливість отримати відповідне емоційне враження, відвідуючи простір територіальної громади. Поняття товару виражається стосовно програм розвитку туризму, наявності туристично привабливих об'єктів і комплексів, готелів, транспортних комунікацій, іміджу, які використовуються для осіб, що проживають за межами громади, але бажають її відвідати з тих чи інших причин.

Ціна товару визначається за вартістю туристичного кошика, вартістю проживання в різних секторах (готелі, приватний сектор, інше житло), рівнем цін та умовами харчування, цінами на сувенірни, особливу продукцію тощо.

Просування – зовнішня інформаційна мережа в межах країни та зовнішня реклама, міжнародні комунікації та інтернет-ресурси, які показують туристичну привабливість території, можливість проведення ділових заходів тощо.

Розподіл – привабливість, компактність, зручність, безпека, корисність та інші аспекти, які оцінюють загальне враження, відповідність побажань та очікувань реально отриманим послугам, можливість повторного відвідування.

Політика – безпека, відсутність публічних небезпечних ситуацій (війна, мітинги, виступи), які можуть перешкодити вільному, незалежному перебуванню відвідувача на території громади.

Громада – толерантність місцевого населення до відвідувачів, створення відповідних зручних умов для туристів (літні майданчики, торгівля сувенірами, реклама, екскурсії тощо), які позитивно сприймаються мешканцями громади.

Інвестори розглядають товар «територіальна громада» через умови привабливого інвестиційного клімату, наявності особливих інструментів залучення інвестицій (індустріальні парки, вільні економічні зони), економічної безпеки, програми підтримки та залучення інвестицій. Наявність інвестиційних ресурсів на території (земельні ділянки, природні ресурси, об'єкти нерухомості та інші), які слід використовувати в поєднанні з грошовими інвестиціями, є важливою кількісно-якісною характеристикою територіальної громади як товару.

Ціна товару визначається за рівнем вартості інвестиційних ресурсів, які має придбати або залучити інвестор для реалізації інвестиційного проекту, рівнем місцевих податків і зборів, наявністю пільг, можливістю державної підтримки інвестицій тощо.

Просування – внутрішні та зовнішні, міжнародні засоби комунікацій, спрямовані на інформування, рекламу інвестиційної привабливості території. Зворотний зв'язок з інвесторами, які реалізують свої проекти, стосовно їхніх вражень про ефективність інвестування, що може бути певною рекламою для інших суб'єктів.

Розподіл – реалізація інвестиційного проекту у визначеному місці, ефективність інвестиційного процесу, оптимальність інвестиційного циклу, дохідність і реальність окупності проекту.

Політика – стабільність законодавства та економічного розвитку в країні, прозорість, відсутність корупції та політичних впливів на інвестиційний процес, криміногенна безпека.

Громада – громадські обговорення реалізації проекту, суспільна стабільність, створення робочих місць та інфраструктури для мешканців громади, екологічна безпека.

Центральні і регіональні органи влади розглядають товар «територіальна громада» через призму положень державної регіональної політики як прискорення економічного зростання регіонів, підвищення їхньої конкурентоспроможності на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу, створення нових робочих місць, покращення зайнятості населення [6].

Ціна – вартість державних цільових програм, що реалізуються на територіях громад, державна фінансова підтримка та державні пільги для бізнесу та інвесторів, фінансування проектів місцевого розвитку з ДФРР, дотації, субвенції, особливі програми розвитку депресивних, гірських та інших особливих територій тощо.

Просування – обґрунтування потреби в державній підтримці територіальної громади різних видів і проектів фахівцями самої громади та подання розрахунків до регіональних і центральних органів влади. Участь у конкурсах проектів, здобуття високого рейтингу територіальної громади.

Розподіл – реалізація на території громади загальнодержавних, значних галузевих проектів, формування точок зростання, використання коштів

державного бюджету для забезпечення соціально-економічного розвитку території та збереження довкілля.

Політика – стабільність законодавчо-нормативного забезпечення, організація виборчих процесів з дотриманням законодавства, прозорості, доступності, доброчесності. Розмежування і закріплення власних і делегованих повноважень, які забезпечуватимуть високі стандарти розвитку людини та сталого розвитку територій.

Громада – залучення громадян до політичних процесів, громадських обговорень.

Маркетинговий комплекс території – це унікальна соціально-економічна складова територіальної громади, особлива та неповторна для кожної громади, її цільових груп, кількісні та якісні показники якої треба визначати виключно на основі власного потенціалу, пріоритетів її розвитку та подолання негативних тенденцій. Пристосування міста як товару до потреб його потенційних споживачів потребує багато часу як з технічного та організаційного, так і з правового поглядів. Саме поняття товару в цьому разі є дуже широким і може містити конкретні цінності, які підлягають подальшій модифікації та модифікація яких у майбутньому не є можливою з об'єктивного погляду [4].

Для формування маркетингової стратегії територіальної громади, що забезпечує управління громадою на засадах маркетингу, потрібно дослідити всі складові процесу управління: аналіз наявного стану, планування маркетингу, організація маркетингової діяльності, мотивація і контроль. У межах класичної концепції муніципальний маркетинг розглядають як системну, комплексну діяльність, тобто йдеться вже про управління маркетингом, про його функції планування, організації, мотивації, контролю і, головне, про його стратегічну орієнтацію [3, с. 125].

Для ефективної маркетингової діяльності в територіальних громадах варто визначити маркетингові заходи комплексу управління відповідно до мети і завдань з розподілом їх за такими напрямками: цільові групи, брендування території, імідж території, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість тощо (рис. 2).

1. Аналіз наявного стану територіальної громади розпочинається з вивчення статистичної звітності, іншої інформації, яка містить показники реального стану соціально-економічного розвитку, визначення позитивних і негативних аспектів, виявлення проблем і причин їх утворення, часового та просторового діапазону, наслідків у минулому, теперішньому та майбутньому. Проблемний підхід, який слід застосувати в маркетингових дослідженнях теперішнього стану, є найбільш прийнятним, тому що практично всі територіальні громади отримали / набули цілу низку невирішених завдань, які уповільнюють, а іноді стримують розвиток громади, роблячи її неконкурентоздатною. Для цього потрібно:

- провести чітке розмежування проблем, невирішених завдань, нереалізованих проєктів у просторі і часі відповідно до черговості та термінів (невідкладно, першочергово, другорядно, у перспективі);
- визначити джерела фінансових, технічних, інтелектуальних та інших ресурсів відповідно до поділу проблем за черговістю вирішення і подальшого розвитку громади.

2. Планування маркетингу та формування маркетингової стратегії передбачає такі етапи:

- планування маркетингової діяльності у структурі управління територіальною громадою: департамент, відділ, сектор, персонал, його мотивація, матеріально-технічне забезпечення, а також потреба та можливість залучення фахівців сторонніх підприємств, установ і організацій на договірній основі;



Рис. 2. Схема управління територіальними громадами на засадах маркетингу

Джерело: складено авторами.

- планування маркетингу на підприємствах, в установах, організаціях комунальної власності, які виготовляють продукцію, надають послуг, виконують роботи;
- формування загального плану маркетингу, який містить декілька складових – окремих планів, відповідно до характеристики товару «територіальна громада» (цільові аудиторії, брендування, імідж, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість та інші напрями відповідно до потреб (подолання проблем) і особливостей завдань маркетингу територіальної громади, яка «продається» відповідним споживачам).

Загальний план маркетингової діяльності територіальної громади складається з таких частин:

1. Перелік робіт, досліджень, оцінок, експертиз, висновків, які слід виконати відповідними робочими групами та фахівцями самої громади щодо визначення маркетингового комплексу 4P+2P для кожної цільової аудиторії, інших напрямів стратегічного розвитку територіальної громади.

2. Визначення методів та інструментів територіального маркетингу.

3. Планування результатів маркетингової діяльності відповідно до мети, цілей і завдань функціонування територіальної громади, з конкретизацією напрямів (покращення рівня публічних послуг, підвищення конкурентоспроможності, встановлення унікальності, впізнаваності, особливості територіальної громади для зацікавлених суб'єктів, іміджу, бренду тощо).

4. Планування інвестиційного розвитку та параметрів інвестиційної привабливості (створення індустріальних парків, центрів бізнесу, точок зростання, подолання депресивності території).

5. Створення додаткових механізмів, які забезпечують виконання планів маркетингової діяльності: співробітництво громад, міжнародна співпраця, територіально-структурні зміни, інтегрування зв'язків на вертикальному (регіон, держава) та горизонтальному напрямках (агломерації, урбанізаційні процеси, тимчасова маятникова міграція тощо).

Загальний зведений план маркетингової діяльності територіальної громади має подаватись на розгляд сесії ради, є складовою плану соціально-економічного розвитку територіальної громади. Маркетингові дослідження мають передувати та бути основою формування базових планувальних документів: концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади, стратегії розвитку та комплексного плану розвитку території територіальної громади.

3. Організація маркетингу в територіальних громадах здійснюється так:

- створюється відповідна організаційна структура (департамент, управління, відділ, сектор) у межах загальної структури управління територіальною громадою;
- формуються пропозиції щодо співпраці на договірних засадах з науковими установами, спеціалізованими підприємницькими структурами, які здійснюють маркетингові дослідження і формують маркетингові стратегії, експертним і громадським середовищем, іншими установами (незалежно від форм власності), які спроможні до комплексного надання послуг у галузі маркетингу;
- встановлюються умови взаємовідносин, прав, обов'язків і відповідальності сторін, обсяг інформації, умови оплати виконаних робіт.

4. Мотивація маркетингу в територіальних громадах має єдину спільну мету: сталий розвиток території сьогодні і в майбутньому. Мотиваційні аспекти поділяються на дві групи:

1. Матеріальне стимулювання учасників маркетингового процесу (рівень і оплата праці персоналу, оплата послуг інших організацій і експертів на договірній основі, планування витрат у місцевому бюджеті та кошторисах підприємств, установ і організацій комунальної власності, технічні засоби, проведення анкетувань, опитувань тощо).

2. Мотивація мешканців громади до розвитку на принципах ефективності, комплексного системного підходу, послідовності та неперервності в разі зміни керівництва після проведення чергових виборів, задоволення цільових груп, високих стандартів життя, комфорту, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

5. Контроль маркетингу в територіальних громадах здійснюється так:

- використання статистичної, іншої установленої звітності територіальної громади та підприємств, установ, організацій комунальної власності щодо

виконання основних показників соціально-економічного розвитку, програм і прогнозів;

- вивчення та аналіз публічної інформації та звітності місцевих органів влади в засобах масової інформації, на сайтах, відкритих виступах тощо;
- анкетування та опитування цільових аудиторій, публікації, відгуки, скарги, побажання, звернення, громадський контроль;
- моніторинг виконання цілей і завдань стратегічного плану розвитку територіальної громади, дотримання вимог генерального плану населених пунктів;
- рейтингування територіальних громад на державному та регіональному рівнях, визнання особливого значення територіальної громади на міжнародному рівні (транскордонна співпраця, міста-побратими тощо);
- результати чергових виборів до місцевих рад;
- виконання загального плану маркетингу території.

Висновки. Отже, розглянувши основні підходи до формування маркетингового комплексу територіальних громад, управління територіями на засадах територіального маркетингу, можна зробити висновок, що розширені повноваження і можливості територіальних громад завдяки реформі децентралізації, а також активні сьогодні глобалізаційні маркетингові процеси, конкуренція за інвестиції, сировинні та інші природні ресурси, мобільність трудових ресурсів, впровадження новітніх спеціалізацій і комунікацій потребують ефективних змін в управлінні та функціонуванні локальних територій. На цій основі виникає нова галузь управління – територіальний маркетинг, який розширює інструментарій державного, регіонального та територіального управління, змінюючи водночас підходи та постановку стратегічних цілей з акцентом на сталий розвиток територій для теперішніх і майбутніх поколінь.

Запропоновано схему (матрицю) маркетингового комплексу територіальної громади, маркетинг-мікс 4P+2P, в якій кожна з визначених цільових аудиторій, що проживають, здійснюють виробничу, комерційну діяльність, бажають відвідати територію для певних цілей, мають намір інвестувати, а також центральні та регіональні органи влади трактують територіальну громаду відповідно до мети своєї діяльності як «товар» з властивими йому іншими елементами маркетингового комплексу: ціна, просування, розподіл, політика та громада.

Маркетинговий комплекс територіальних громад є особливим, унікальним і неповторним для кожної громади, побудова маркетингової стратегії якої потребує окремих підходів, урахування її потенціал, можливості його використання з найбільшою ефективністю саме для визначеної громади.

Формуванню основних планувальних документів територіальної громади, зокрема концепції інтегрованого розвитку території територіальних громад, стратегічного плану розвитку, комплексного плану просторового розвитку територій територіальних громад, має передувати проведення маркетингових досліджень. Важливо виявити проблемність розвитку території в часовому діапазоні та просторовому вимірі, адже це підкріплює реальність стратегічних цілей, пошук засобів для їх досягнення стосовно фінансових джерел, технічних, комунікаційних можливостей, уникнення перепон, які можуть спричинити не вирішені своєчасно ті чи інші проблеми.

Управління територіями місцевого самоврядування на засадах територіального маркетингу розглядають у контексті загальноприйнятої системи елементів управління (аналіз, планування, організація, мотивація та контроль), урахування особливості кожної територіальної громади.

Для подальшого розвитку управління територіальними громадами на засадах маркетингу потрібно прийняти низку нормативних документів, які визначатимуть основні методологічні підходи до проведення маркетингу

територій, певні стандарти, конкретизацію маркетингових інструментів, використання результатів маркетингових досліджень тощо.

Сьогодні кожна територіальна громада має достатньо повноважень і можливостей щодо використання переваг управління нею на засадах територіального маркетингу, однак цей напрям потребує досвіду у фахівців, наукових підходів до розроблення методології, складання плану маркетингу, проведення маркетингових досліджень, використання їх для формування основних планувальних документів сталого розвитку громад.

Галузь територіального маркетингу ще недостатньо вивчена, потребує подальших досліджень, практичного застосування та вдосконалення методів проведення, але вже сьогодні може стати дієвим інструментом ефективного управління територіальним розвитком.

Список використаних джерел

1. Бондаренко В. М., Шершун К. О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*: зб. наук. пр. 2012. Вип. 2(36). С. 66-73.
2. Борщ Г. А., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Дехтяренко Ю. Ф., Ігнатенко О. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф., Юзефович В. В. *Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг*: навч. посіб. К., 2017. 107 с.
3. Буднікевич І. *Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика*. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. 648 с.
4. Глинський Н. Ю. Формування комплексу маркетингу міста. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2008. № 595. С. 16-22.
5. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Маркетинг як інструмент розвитку потенціалу послугової діяльності територіальних громад. *Лόγος. Online*. 2020. №12. DOI: <https://doi.org/10.36074/2663-4139.12.03>
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
7. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
8. *Стале ендеогенне зростання регіонів України в умовах децентралізації*: монографія / ред. І. З. Сторонянська. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2019. 501 с.
9. Шевчук О. Ю. Територіальний маркетинг як ефективний інструмент та перспективний напрямок сучасного менеджменту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2012. № 2(18). С. 308-314.

References

1. Bondarenko, V. M., & Shershun, K. O. (2012). Ponyattya ta instrumenty terytorial'noho marketynhu v konteksti stratehichnoho rozvytku rehioniv [Concepts and tools of territorial marketing in the context of strategic development of regions]. In *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya: Ekonomika [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics]*: Vol. 2(36) (pp. 66-73). [in Ukrainian].
2. Borshch, H. A., Vakulenko, V. M., Hrynchuk, N. M., Dekhtyarenko, Yu. F., Ihnatenko, O. S., Kuybida, V. S., Tkachuk, A. F., & Yuzefovych, V. V. (2017). *Resursne zabezpechennya ob'yednanoi terytorial'noyi hromady ta yiyi marketynh [Resource provision of the united territorial community and its marketing]*: Tutorial. Kyiv. [in Ukrainian].
3. Budnikevych, I. (2012). *Munitsypal'nyy marketynh: teoriya, metodolohiya, praktyka [Municipal marketing: theory, methodology, practice]*. Chernivtsi: Chernivtsi National University. [in Ukrainian].
4. Hlynskyuy, N. Yu. (2008). Formuvannya kompleksu marketynhu mista [Formation of the city marketing complex]. In *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika». Seriya «Lohistyka» [Bulletin of National University «Lviv Polytechnic». Series «Logistics»]*: Vol. 595 (pp. 16-22). [in Ukrainian].
5. Deyneha, O. V., & Deyneha, I. O. (2020). Marketynh yak instrument rozvytku potentsialu posluhovoyi diyal'nosti terytorial'nykh hromad [Marketing as a tool for developing the potential of service activities of local communities]. *Лόγος. Online*, 12. DOI: <https://doi.org/10.36074/2663-4139.12.03> [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi stratehiyi rehional'noho rozvytku na 2021-2027 roky [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027] (2020). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, adopted on 2020, Aug 05, 695. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

7. Pro mistseve samovryaduvannya v Ukraini [About local self-government in Ukraine] (1997). Law of Ukraine, adopted on 1997, May 21, 280/97-VR. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. Storonyanska, I. Z. (Ed.) (2019). *Stale endohenne zrostantnya rehioniv Ukrainy v umovakh detsentralizatsiyi* [Sustainable endogenous growth of the regions of Ukraine in the conditions of decentralization]. Lviv: Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine. [in Ukrainian].
9. Shevchuk, O. Yu. (2012). Terytorial'nyy marketynh yak efektyvnyy instrument ta perspektyvnyy napryamok suchasnoho menezhmentu [Territorial marketing as an effective tool and a promising area of modern management]. In *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)* [Scientific papers of Tavria State Agrotechnological University (Economic sciences)]: Vol. 2(18) (pp. 308-314). [in Ukrainian].

Oleksyuk H. V., Popadynets N. M., Samotiy N. S. Managing territorial communities based on territorial marketing: theoretical-methodological aspects.

After local elections were held in Ukraine in October 2020 based on the new territorial ground of communities and districts, all communities received equal competencies and basic opportunities to generate their capacity and development foundations (namely, the use of single terminology – rural, town, and municipal territorial communities). Nowadays, the authorities of territorial communities should continuously improve the management foundations and methods to create conditions for the dynamic development of the territory, since the competition among the territories is growing. The paper aims to examine and research the available approaches to marketing of territorial communities' territories and develop recommendations on modeling the management of territorial communities based on territorial marketing as the most efficient way to manage communities to secure their competitiveness and sustainable development. The conditions to improve new approaches in the management of territorial communities, in particular based on the advantages of territorial marketing, strengthen the role of marketing tools in the development of communities, and improve their competitive ability and attractiveness were created in the context of finalization of the process of authorities and finance decentralization in Ukraine, local governance reform, and administrative-territorial reform. On this ground, the need to use the marketing approach to the development of territorial management foundations using the marketing complex (goods, prices, promotion, distribution) and supplementing it with the features of qualitative and quantitative characteristics peculiar to territorial communities in current conditions is emphasized. The conceptual scheme of managing the communities based on territorial marketing using well-known elements of complex management like analysis, planning, organization, motivation, and control is suggested and substantiated.

Keywords: territorial marketing, marketing tools, territorial community, marketing complex, target audience, competitiveness, investment attractiveness, management.

Олексюк Ганна Василівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і маркетингу ВСП «Навчально-науковий Інститут підприємництва та перспективних технологій» Національного університету «Львівська політехніка» (e-mail: h_oleksyuk@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3180-4664>).

Oleksyuk Hanna Vasylyvna – Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of economics and marketing of the Academic Institute of Business and Advanced Technologies of the Lviv Polytechnic National University.

Попадинець Назарій Миколайович – доктор економічних наук, доцент кафедри економіки та маркетингу ВСП «Навчально-науковий Інститут підприємництва та перспективних технологій» Національного університету «Львівська політехніка», старший науковий співробітник відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» (e-mail: popadynets.n@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7556-6135>).

Popadynets Nazariy Mykolayovych – Dr.Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of economics and marketing of the Academic Institute of Entrepreneurship and Advanced Technologies of the Lviv Polytechnic National University, Senior Researcher of the Department of regional economic policy of the Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine.

Самотій Наталія Степанівна – старший викладач кафедри економіки і маркетингу ВСП «Навчально-науковий Інститут підприємництва та перспективних технологій» Національного університету «Львівська політехніка» (e-mail: rusyna.nata@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3416-8058>).

Samotiy Nataliya Stepanivna – Senior Lecturer of the Department of economics and marketing of the Academic Institute of Business and Advanced Technologies of the Lviv Polytechnic National University.

Надійшло 02.09.2021 р.