

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «Трансформація комплексу територіального маркетингу
в умовах воєнного стану»

здобувача 2 курсу групи МАР-24дм

спеціальність: 075 Маркетинг

освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

Міненко М.О.

Керівник: д.е.н., проф. Заблудська І.В.



СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу



д.е.н., проф. О.О. Хандій

04 вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Міненко Микити Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Трансформація комплексу територіального маркетингу в умовах воєнного стану»

керівник роботи Заблудська Інна Володимирівна, д. е. н., професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» жовтня 2025р. №190/14

2. Строк подання здобувачем роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері територіального маркетингу; данні звіту з переддипломної практики та відкриті публічні данні.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні основи трансформації комплексу маркетингу територій в системі соціально-економічного розвитку. Аналіз трансформації комплексу територіального маркетингу в умовах воєнного стану на прикладі Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області. Трансформація комплексу маркетингу територіальної громади в умовах воєнного стану.

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

Функціональна роль маркетингу в управлінні громадою, Формування територіального продукту як ресурсу, Формування маркетингової стратегії території (регіону), Систематизація впливу воєнного стану на Калинівську селищну територіальну громади, Матриця S W O T конденсата, Характеристики бренду Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області, Порівняння маркетингових комплексів громад, Концеп трансформації маркетингового комплексу Калинівської громади в умовах воєнного стану тощо.

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «04» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2025 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2025 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2025 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	виконано

Здобувач


 (підпис)

 Мінченко М.О.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

 Заблудська І.В.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 82, табл. 11, рис. 9

Комплекс маркетингу, трансформація, територіальні громади, концепт, воєнний стан, територіальний маркетинг, маркетинговий бюджет.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів формування системи територіального маркетингу в умовах воєнних викликів на прикладі Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області. Актуальність роботи зумовлена різким посиленням ролі територіального маркетингу в умовах воєнного стану, коли громади опиняються перед необхідністю відновлення інфраструктури, зміцнення соціально-економічної стійкості, залучення ресурсів і забезпечення ефективних комунікацій з мешканцями, бізнесом та інвесторами. У таких умовах маркетинг територій перетворюється на ключовий інструмент адаптивного управління та стратегічного розвитку.

У роботі уточнено сутність територіального маркетингу, визначено його основні функції, інструменти й принципи, узагальнено наукові підходи до формування маркетингової політики територіальних громад. Проведено комплексний аналіз соціально-демографічного, економічного та інфраструктурного стану Калинівської селищної територіальної громади, оцінено ключові характеристики її інституційної спроможності та бюджетної динаміки в період воєнного стану.

На основі SWOT-аналізу визначено сильні сторони громади, її потенційні можливості та зовнішні загрози, що формують рамку для розроблення маркетингових рішень. Ідентифіковано проблеми, які стримують розвиток системи територіального маркетингу та маркетинговий потенціал Калинівської селищної територіальної громади. Сформовано Концепт трансформації маркетингового комплексу Калинівської селищної територіальної громади. Отримані результати мають практичне значення для органів місцевого самоврядування, аналітичних центрів і фахівців, які працюють у сфері територіального розвитку, особливо в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення територій.

ABSTRACT

Minienko M.O. Transformation of the territorial marketing complex under martial law Manuscript.

Qualification work for a master's degree in the specialty 075 "Marketing", educational and professional program "Marketing". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical, methodological and practical aspects of the formation of the territorial marketing system in the face of military challenges on the example of the Kalynivka settlement territorial community of the Brovary district of the Kyiv region. The relevance of the work is due to the sharp increase in the role of territorial marketing under martial law, when communities are faced with the need to restore infrastructure, strengthen socio-economic resilience, attract resources and ensure effective communications with residents, businesses and investors. In such conditions, the marketing of territories turns into a key tool for adaptive management and strategic development.

The paper clarifies the essence of territorial marketing, defines its main functions, tools and principles, generalizes scientific approaches to the formation of marketing policy of territorial communities. A comprehensive analysis of the socio-demographic, economic and infrastructural state of the Kalynivka settlement territorial community was carried out, the key characteristics of its institutional capacity and budgetary dynamics during martial law were assessed.

Based on the SWOT analysis, the strengths of the community, its potential opportunities and external threats are identified, which form a framework for the development of marketing solutions. The problems that hinder the development of the territorial marketing system and the marketing potential of the Kalynivka settlement territorial community have been identified. The Concept of Transformation of the Marketing Complex of the Kalynivka Settlement Territorial Community was formed. The results obtained are of practical importance for local governments, think tanks and specialists working in the field of territorial development, especially in the context of military challenges and post-war restoration of territories.

Keywords: marketing complex, transformation, territorial communities, concept, martial law, territorial marketing, marketing budget.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ТЕРИТОРІЙ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	10
1.1. Теоретичні дослідження комплексу маркетингу територій в системі управління соціально-економічним розвитком громади	10
1.2. Комплекс маркетингу територій в системі соціально-економічного розвитку регіону	17
1.3. Стратегії адаптації (трансформації) комплексу маркетингу територій задля залучення інвестицій	21
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПЛЕКСУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ КАЛІНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	38
2.1. Загальна економічна характеристика Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області та вплив воєнного стану	38
2.2. Експрес - аналіз комплексу територіального маркетингу Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області	45
2.3. Аналіз маркетингового бюджету Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області	53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	55
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	57
3.1. Маркетинговий потенціал Калинівської селищної територіальної громади та вплив воєнного стану	57
3.2. Трансформація маркетингового комплексу громад Броварського району Київської області та їх трансформація	61
3.3. Концепт трансформації маркетингового комплексу Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області в умовах воєнного стану	66
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Територіальний маркетинг у сучасних умовах відіграє дедалі важливішу роль у розвитку локальних громад, особливо в період воєнних викликів, що докорінно змінюють підходи до системи публічного управління. Сьогодні саме територіальні громади опиняються в епіцентрі глибоких соціально-економічних трансформацій, адже першими стикаються з наслідками руйнування інфраструктури, зміною демографічної структури, порушенням логістичних і комунікаційних зв'язків, а також зі зростанням потреб населення у безпеці, соціальних послугах та підтримці. За таких умов територіальний маркетинг перестає бути виключно інструментом формування іміджу і перетворюється на дієвий механізм забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності громади.

Воєнний стан актуалізував потребу громад у впровадженні нових моделей управління, модернізації стратегічних комунікацій, підсиленні партнерства з бізнесом, громадським сектором, міжнародними інституціями та донорами. Для територіальних громад, що зазнали руйнівних наслідків бойових дій або мають підвищений рівень ризику, маркетинг стає інструментом не лише відновлення інфраструктури, а й залучення інвестицій, формування позитивної репутації, розвитку людського потенціалу та посилення економічної стійкості.

Питання територіального маркетингу та публічного управління є предметом досліджень багатьох учених, які розглядають маркетинг територій як складову стратегічного планування, інструмент формування конкурентних переваг і підвищення якості життя населення. Утім, низка проблем залишається недостатньо дослідженою зокрема, застосування маркетингових підходів у воєнний час, інтеграція маркетингових інструментів у систему управлінських рішень громад та адаптація стратегій територіального розвитку до нових безпекових, економічних і демографічних реалій.

Особливої уваги потребує вивчення маркетингової діяльності на прикладі конкретних громад, які, попри виклики воєнного часу, демонструють здатність до розвитку та адаптивності. Такий приклад становить Калинівська селищна територіальна громада Броварського району Київської області, яка зберігає динаміку економічного розвитку, реалізує інфраструктурні проєкти та реформує підходи до комунікаційної та маркетингової політики. Аналіз її діяльності дозволяє визначити, як громада може формувати ефективне територіальне позиціонування навіть у складних умовах.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування і вдосконалення системи територіального маркетингу Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- уточнити теоретичні засади територіального маркетингу та підходи до формування маркетингової політики громад;
- визначити комплекс маркетингу територій в системі соціально-економічного розвитку регіону;
- проаналізувати стратегії адаптації (трансформації) комплексу маркетингу територій задля залучення інвестицій;
- дослідити сучасний стан Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області, її демографічні, економічні та інфраструктурні особливості;
- проаналізувати бюджетну динаміку й оцінити інституційну спроможність громади в умовах воєнного стану;
- визначити, як воєнні ризики вплинули на маркетингову діяльність і стратегічні пріоритети громади;
- запропонувати напрями вдосконалення системи територіального маркетингу Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області.

Об'єкт дослідження - система територіального маркетингу територіальної громади.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування й реалізації маркетингової політики Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області в умовах воєнних викликів.

Методологічну основу становлять системний, ситуаційний, територіальний та структурно-функціональний підходи. У дослідженні застосовано методи аналізу й синтезу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, економіко-статистичні методи, контент-аналіз, елементи стратегічного планування та інструменти маркетингових досліджень. Емпіричну базу становлять статистичні матеріали громади, нормативно-правові акти, офіційні звіти, відкриті публічні дані та результати власних досліджень автора.

Проведене дослідження має теоретичне та практичне значення, оскільки сприяє формуванню ефективної системи територіального маркетингу як інструменту стійкого розвитку громади в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ТЕРИТОРІЙ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

1.4. Теоретичні дослідження комплексу маркетингу територій в системі управління соціально-економічним розвитком громади

На сучасному етапі адміністративно-територіальних трансформацій одним із ключових завдань залишається забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади, формування її унікальних конкурентних переваг і підвищення інвестиційної привабливості. З огляду на поточний стан і проблеми соціально-економічного розвитку, зокрема дефіцит фінансових, матеріальних і інших ресурсів, пріоритетним стає пошук ефективних механізмів використання потенціалу громади.

У цьому контексті виникає об'єктивна необхідність впровадження дієвих управлінських інструментів, насамперед заснованих на маркетингових підходах, а саме територіальному маркетингу. Застосування маркетингових стратегій в управлінні місцевим розвитком викликає значний теоретичний і практичний інтерес серед вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як та інші. Значущим є внесок Ф. Котлера, який у своїй праці “Маркетинг міст. Залучення інвестицій, підприємств, мешканців та туристів у міста, комуни, регіони та країни Європи” аналізує конкурентоспроможність локальних територій, а також організацію й планування маркетингових підходів [50].

Аналіз сучасних наукових джерел дозволяє констатувати недостатню розробленість теоретичних і методологічних основ маркетингу територій, а також актуальність пошуку ефективних рішень для підвищення конкурентоздатності територіальних громад.

Реалізація масштабної реформи державного управління, спрямованої на перерозподіл функцій, повноважень і ресурсів від центральних органів до

органів місцевого самоврядування, є обґрунтованою потребою, що створила належні правові передумови для формування спроможних територіальних громад сіл, селищ, міст. Такі громади отримали змогу об'єднати зусилля для вирішення актуальних завдань соціально-економічного розвитку.

Інтереси громадян, які проживають на території об'єднаної громади, нині представляють обраний голова, депутатський корпус і виконавчі органи ради громади, що реалізують надані законом повноваження в інтересах жителів. У населених пунктах, включених до складу об'єднаної громади, право на місцеве самоврядування та надання послуг забезпечують обрані старости.

Експертна думка свідчить, що протягом останніх років Україна досягла суттєвого прогресу в напрямі децентралізації влади та ресурсів; реформа, незважаючи на складність, визнана однією з найрезультативніших у країні. Темпи проведення децентралізації перевищили відповідні показники окремих європейських держав. Зміни, реалізовані на початковому етапі реформи, підтверджують її ефективність [31].

Посилення ролі регіонів акцентує увагу на значущості правильно обраної стратегії соціально-економічного розвитку територій. Така стратегія повинна сприяти покращенню добробуту населення, розвитку інфраструктури, наданню якісних послуг, залученню інвестицій і кваліфікованих кадрів, формуванню й просуванню власного бренду. Це, своєю чергою, дає змогу підтримувати самоідентичність громад і забезпечувати економічний розвиток як регіону, так і країни загалом.

У сучасних умовах адміністративно-територіальних змін маркетинг територій стає базовим інструментом розвитку місцевих громад. Його основні завдання включають: проведення маркетингових досліджень для оцінки конкурентоспроможності громади, підготовку інвестиційних пропозицій для залучення фінансів у важливі галузі, визначення потенційних інвесторів і роботу з ними для створення взаємовигідних відносин, побудову позитивного

іміджу через ефективний брендинг, а також ідентифікацію цільових груп, які користуються ресурсами та послугами території.

Класичне розуміння маркетингу це діяльність, спрямована на досягнення цілей організацій шляхом формування попиту й максимального задоволення потреб споживачів. У ширшому сенсі він означає «визначення та задоволення людських і суспільних потреб». Коли мова йде про територію, маркетинг перестає бути просто управлінською функцією і трансформується в активний інструмент просування та впливу на рівень життя мешканців.

Теоретичне осмислення маркетингу територій (place marketing, territorial marketing) є основою для створення ефективної системи управління соціально-економічним розвитком громад. Сьогодні громади конкурують за ресурси: інвестиції, людський капітал, туристів і державні субвенції. В такій ситуації маркетинг стає не лише способом просування, а й стратегічною управлінською парадигмою, що забезпечує позиціонування території і сталий розвиток [7-9].

Маркетинг територій виник як продовження товарного маркетингу, але має принципові відмінності через складність і різноплановість «товару» — самої території.

Виділяють кілька підходів до розуміння сутності цього явища:

- Просторово-економічний підхід: розглядає маркетинг як процес формування конкурентних переваг і позиціонування території на різних ринках. Мета — максимізувати надходження ресурсів для економічного зростання.
- Соціокультурний підхід: фокусується на якості життя населення, формуванні ідентичності й лояльності. Тут маркетинг — це інструмент внутрішніх комунікацій і соціальної згуртованості.
- Управлінський (стратегічний) підхід: сприймає маркетинг як управлінську філософію, орієнтовану на потреби стейкхолдерів і створення унікальної ціннісної пропозиції громади.

Загалом маркетинг територіальних громад — це інтегрована система дій ОМС та стейкхолдерів, яка спрямована на виявлення, розвиток та ефективне

використання локальних активів (ресурсів, іміджу, інфраструктури) заради задоволення потреб цільових груп і забезпечення сталого розвитку.

В системі управління соціально-економічним розвитком громади (особливо в умовах децентралізації та підвищення ролі місцевого самоврядування) маркетинг територій виконує функцію стратегічного посередника між наявним потенціалом громади та зовнішніми можливостями. Функціональна роль в управлінні приведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Функціональна роль маркетингу в управлінні громадою

Функція	Зміст та інтеграція в управлінську систему
Аналітична	Виявлення сильних та слабких сторін (SWOT-аналіз), оцінка конкурентного середовища та моніторинг потреб цільових груп. Формує інформаційну базу для Стратегії розвитку.
Стратегічна	Розробка Місії, Візії та Унікальної ціннісної пропозиції (УЦП) громади. Визначає довгострокові пріоритети позиціонування.
Просторова	Інтеграція маркетингових цілей у просторові та містобудівні документи. Формування маркетингових зон (індустріальні парки, туристичні кластери, креативні квартали).
Комунікаційна	Формування та управління іміджем, брендом та репутацією громади серед зовнішніх та внутрішніх цільових груп через різноманітні канали (цифровий маркетинг, PR, події).
Стимулююча	Розробка організаційно-економічних механізмів (пільги, спеціальні режими, гранти) для стимулювання інвестиційної та підприємницької активності відповідно до УЦП.

Джерело: сформовано автором на основі [11,29]

Маркетинг забезпечує перехід від управління ресурсами до управління враженнями та цінністю. Ефективна громада не лише володіє ресурсами, а й уміло їх презентує, формує як конкурентний продукт і просуває на ринку.

Теоретичні основи маркетингу територій базуються на міждисциплінарній методології, що поєднує аспекти економіки, менеджменту, географії, соціології й політології.

До базових теоретичних концепцій належать такі:

Концепція конкурентних переваг: у контексті територіального розвитку вона передбачає ідентифікацію унікальних активів географічного положення,

специфічних галузей, культурної спадщини, які складно відтворити конкурентам і які забезпечують тривалу перевагу.

Концепція “якості місця” (Quality of Place): Використовується для оцінювання потенціалу внутрішнього маркетингу. Для залучення висококваліфікованого людського капіталу й креативного класу громада повинна інвестувати не лише в економіку, але й у розвиток соціального середовища, екології, освіти та культури.

Актуальні теоретичні дослідження в Україні мають враховувати специфічні сучасні виклики, що актуалізують потребу у впровадженні маркетингових підходів в управлінні: постконфліктне відновлення та ребрендинг, фінансова децентралізація, цифровізація та концепція "Smart City/Community", управління ідентичністю (Identity Management): В умовах об’єднання громад стає важливим сформувати нову цілісну територіальну ідентичність, що гармонійно поєднає історико-культурну спадщину приєднаних сіл і селищ.

Отже, теоретичне дослідження маркетингу територій у системі управління соціально-економічним розвитком громади трансформується із суто описового аналізу в нормативно-інструментальну дисципліну. Метою таких досліджень є створення адаптивних, сталих і інноваційних організаційно-економічних механізмів, які забезпечать конкурентоспроможність українських громад на тлі глобальних і внутрішніх кризових змін (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Види територіального маркетингу

Джерело: [34]

Територія громади та її ресурси можуть розглядатися як певний «продукт», що пропонується різним цільовим групам як на зовнішніх (зовнішні інвестори, бізнес-структури поза межами територіальної громади, відвідувачі міста), так і внутрішніх ринках (місцеве населення, місцевий бізнес, внутрішні інвестори). Зважаючи на різноманітність зазначених ринків і споживачів кожної територіальної громади, які мають специфічні потреби, виникає необхідність у розробці спеціалізованих заходів для виявлення та задоволення цих потреб із використанням сучасних маркетингових технологій і інструментів [10].

У системі управління соціально-економічним розвитком регіонів або територіальних громад виокремлюють традиційні підходи до маркетингу територій, зокрема: як засіб розширення присутності суб'єктів економічної діяльності в регіоні та посилення економічного потенціалу; як спосіб диверсифікації регіональної економіки, вдосконалення її структури шляхом підтримки інноваційних видів діяльності, освоєння нових ринків і залучення інвестиційних ресурсів; як управлінський механізм, спрямований на раціональне довгострокове управління розвитком території, формування її бренду з урахуванням конкурентних переваг, просування унікального регіонального продукту та адаптацію до кон'юнктурних змін і зовнішніх впливів.

На думку Коваленко І. П. [22], «маркетинг територій – це конвергенція управлінських і економічних видів діяльності суб'єктів територіальної системи управління через погодження виробничих можливостей і потреб споживачів ресурсів, шляхом регулювання взаємозв'язків і співвідношень їх розвитку». Авторський підхід ґрунтується на тому, що кожна територія має власний оптимальний баланс конкурентних переваг (фізичні, матеріально-виробничі та соціальні ресурси), необхідних для задоволення потреб споживачів, що визначає позиціонування та регіональний розвиток.

Таким чином, економічний зміст маркетингу щодо регіону полягає в управлінні соціально-економічними процесами задля підвищення

ефективності використання регіональних виробничих фондів, збільшення мобільності виробництва, рівня конкурентоспроможності регіональних товарів, робіт і послуг та прискорення їхнього виходу на ринки для досягнення максимального комерційного результату. Економічна суть маркетингу територій проявляється через функції, які впливають на різні сфери економічного життя традиційного суспільства конкретної території.

В. Бондаренко та К. Шершун [1] узагальнили теорію маркетингу територій: його мета — створення позитивного іміджу для залучення інвесторів, туристів та інших цільових груп через стратегічний брендинг і маркетингові інструменти. Суб'єкти маркетингу включають резидентів (жителі, бізнес, влада) та нерезидентів (відвідувачі, інвестори). Успішна промоція території вимагає співпраці місцевої влади з бізнесом, системного підходу до розвитку культурних та історичних цінностей, а також підтримки патріотизму серед мешканців.

Антонакіс Н., Драгуні М., Екелс Б. [47] визначили брендинг територій і розробив індекси оцінки ефективності бренду за шістьма елементами: експорт, політика, культура, населення, туризм, інвестиції. Основні принципи брендингу цілеспрямованість, правдивість, відповідність очікуванням, урахування інтересів, творчість, простота та поступовість.

Громади, які впроваджують комплексні маркетингові дії, досягають сталого розвитку: залучають інвестиції, створюють нові підприємства, покращують імідж, збільшують кількість жителів і туристів.

Бренд допомагає громадам виділятися, залучати інвестиції, стимулювати економічний розвиток і підтримувати локальні програми. Формування бренду — спільна довгострокова робота влади, бізнесу і громади, яка має акцентувати конкурентні переваги та бути зрозумілою для всіх.

Бренд міста це не просто логотип чи слоган, а щоденна поведінка мешканців, знання історії й цінностей. Ефективне управління брендом базується на чіткій маркетинговій стратегії та орієнтації на цільові аудиторії, що дозволяє громаді розкривати свої можливості [52].

1.5. Комплекс маркетингу територій в системі соціально-економічного розвитку регіону

Територія розглядається як об'єкт просування комплексного продукту зі взаємопов'язаними соціально-економічними, географічними, історичними й культурними рисами. Вона є не лише ресурсним носієм, а й місцем проживання людей і формування соціально-економічних відносин. В економічній літературі територія трактується як узагальнюючий природний ресурс, на якому формується територіальний продукт. Територіальний продукт включає характеристики, ресурси, місце отримання доходів та систему управління, виступаючи об'єктом економічного й соціального інтересу.

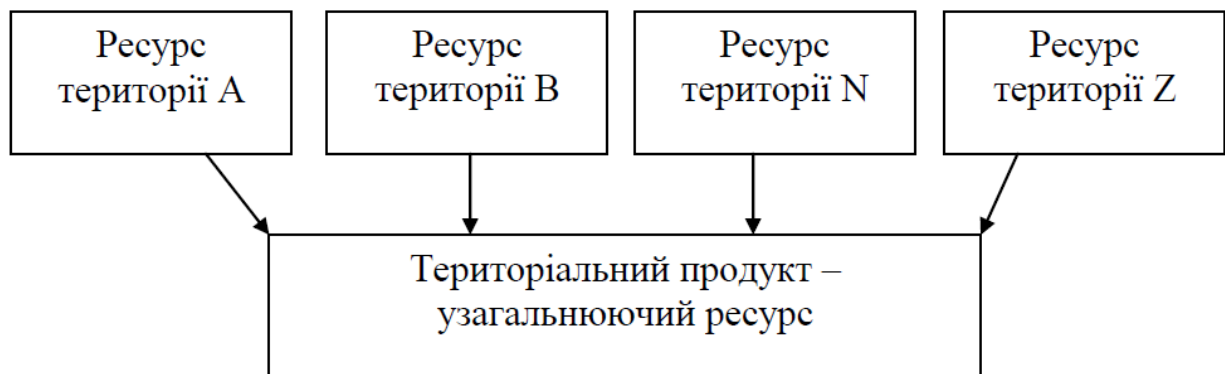


Рис.1.2 - Формування територіального продукту як ресурсу

Джерело: [3]

Для дослідження маркетингу територій у контексті соціально-економічного розвитку важливо не лише вивчати ресурси регіону, а й розуміти економічну сутність таких понять, як «регіон» і «територіальне утворення». Це визначає актуальність подальших досліджень у цій сфері [3].

Будь-яка економічна система характеризується трьома основними тенденціями: функціонуванням — підтримкою життєдіяльності, збереженням цілісності та визначених характеристик; розвитком — незворотними змінами

та набуттям нової якості у відповідь на зміну середовища; трансформацією, що є певним етапом цього розвитку.

Розвиток, який виступає рушієм прогресу, — це удосконалення елементів суспільних відносин або матеріальних благ, перехід до принципово нових якостей. Він завжди має напрям, визначений системою цілей.

Головною складовою розвитку є економічний розвиток, що включає зростання населення і багатства, появу нових капітальних благ, модернізацію та перебудову всіх економічних і соціальних процесів [6].

Територіальний розвиток являє собою комплексний процес, що включає виробництво й відтворення, матеріальні чинники економічного зростання, а також кількісні та якісні показники, що демонструють соціально-економічний результат як суспільне багатство у різних формах.

Отже, існування будь-якої соціально-економічної системи, у тому числі територіальної, базується на прогресивних змінах у просторі продуктивних сил, збалансованому та ефективному використанні людських, природних і матеріально-технічних ресурсів, а також діяльності, спрямованій на формування та якісне переосмислення господарських систем регіону [5]. Напрямок цієї діяльності задається управлінням соціально-економічним розвитком.

В економічній літературі управлінням соціально-економічним розвитком називають системно організовані дії, мета яких — забезпечити сталий і збалансований розвиток соціального, економічного й природного потенціалу території при зростанні якості життя населення. Територіальне управління залежить від політичної та адміністративної структури країни й спрямоване на реалізацію функцій території.

Головною метою управління соціально-економічним розвитком є підвищення якості життя людей. Цей процес охоплює три напрямки: зростання доходів, покращення здоров'я та рівня освіти; формування умов для самоповаги через розвиток соціальних, політичних, економічних і

інституційних систем, що шанують людську гідність; та розширення особистої та економічної свободи людей.

Враховуючи стратегічні цілі соціально-економічного розвитку території, необхідно визначити пріоритети її розвитку за такими параметрами: види діяльності, що потребують підтримки та розвитку; вирішальні чинники, які впливають на розвиток території; можливості формування стійких конкурентних переваг.

До базових чинників, що сприяють економічному зростанню та, відповідно, підвищенню добробуту населення, належать: загальні чинники – географічне положення, демографічні характеристики, кліматичні умови; чинники просторового розвитку – система розселення, інфраструктура, територіальний каркас; чинники ресурсної забезпеченості – природні умови, наявність і якість природних ресурсів, екологічний стан довкілля; чинники економічного розвитку – виробничі фактори, фінансовий та виробничий капітал; соціальні активи – політична стабільність, розвиток приватно-державного партнерства, рівень кваліфікації та трудові ресурси, соціальна інфраструктура.

Для визначення місця маркетингу територій у системі соціально-економічного розвитку необхідно дослідити науково обґрунтовані підходи до управління. У практиці виділяють такі підходи:

1. Територіально-проблемний підхід. Він сформувався в період переходу економіки України до ринкових механізмів. Його особливістю було створення великих територіальних народногосподарських комплексів та вирішення масштабних галузевих і регіональних проблем із використанням досягнень науково-технічного прогресу та природно-ресурсного потенціалу регіонів. Базовим чинником розвитку виступало раціональне розміщення продуктивних сил, а основним інструментом – державні програми.

2. Системний підхід. Базується на цілісному баченні території як соціально-економічної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів. На практиці він проявляється у взаємодії підприємств, фірм та держави, які

виконують свої функції та вступають у ділові відносини для досягнення спільних цілей. Система розглядається як єдине ціле щодо зовнішнього середовища: внутрішні зв'язки забезпечують її стійкість до зовнішніх викликів. Такий підхід сприяє точному визначенню кінцевих цілей розвитку, вибору пріоритетів, прогнозуванню наслідків управлінських рішень та формуванню стратегічних напрямів розвитку.

3. Системно-інституціональний підхід. Використовується нині для вирішення пріоритетних завдань територіальної політики. Інститути у цьому контексті розглядаються як норми та правила, що регулюють взаємовідносини між суб'єктами. Вони створюють умови для розвитку соціальної, культурної, економічної та екологічної сфер, формують мотивацію для корисної взаємодії та узгодження інтересів. У довгостроковій перспективі інститути здатні суттєво впливати на соціально-економічний розвиток.

4. Процесний підхід. Є результатом еволюційної трансформації попередніх підходів. Він розглядає управління соціально-економічним розвитком як сукупність процесів, що визначаються структурою та складом елементів територіальної системи, її функціями та стратегічними цілями. Організація управління має ґрунтуватися на науково обґрунтованих концепціях (зокрема, концепції сталого розвитку) та відповідних закономірностях і правилах.

Основні закономірності управління соціально-економічним розвитком представлено на рис.1.3.

Принципи управління соціально-економічним розвитком мають стати основою принципів маркетингу територій, адже саме їх наслідування формує базу стратегічного планування розвитку. Орієнтація на споживача передбачає забезпечення його задоволеності, що, у свою чергу, сприяє формуванню лояльності. Процесний підхід довів свою ефективність у сфері управління обмеженими ресурсами, оскільки забезпечує їх раціональне використання та оптимізацію для досягнення бажаних результатів.

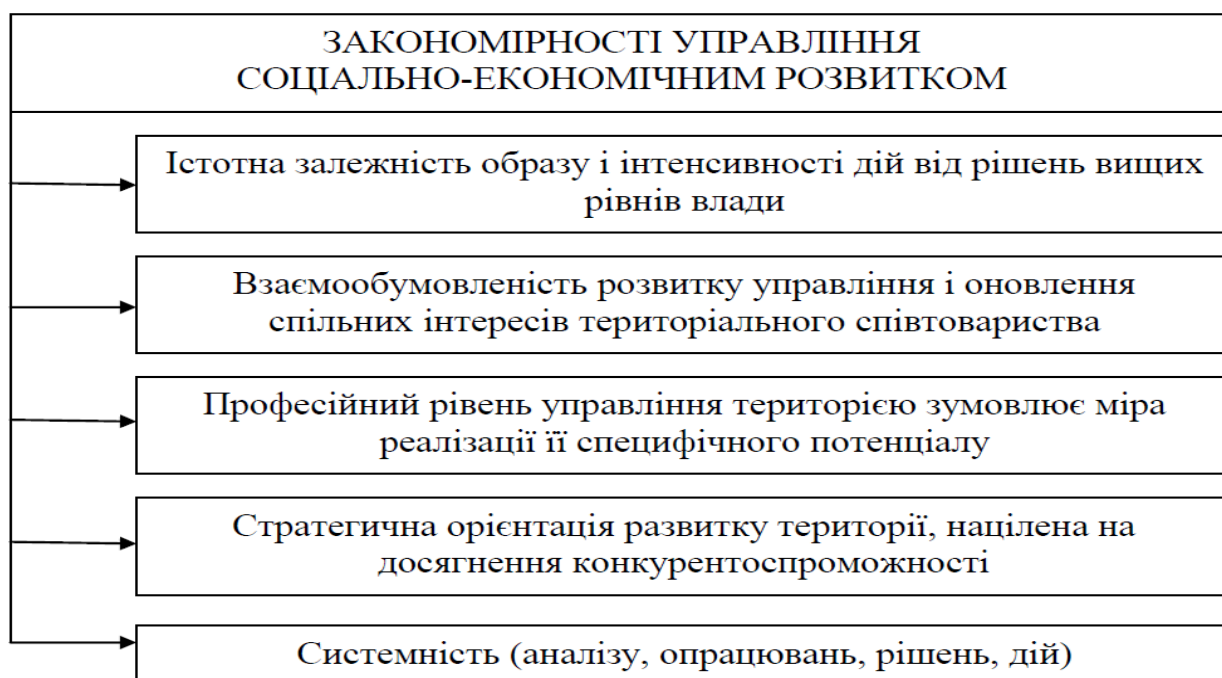


Рис.1.3 - Основні закономірності управління соціально-економічним розвитком

Джерело: [3]

Водночас він акцентує на необхідності формування ресурсного потенціалу території фізичних, нематеріальних, капітальних, інфраструктурних та людських активів, які є ключовою умовою досягнення стратегічних цілей [23].

Розробка принципів управління соціально-економічним розвитком ґрунтується на науковому пізнанні об'єктивних закономірностей управління, а методологія цього процесу є сукупністю загальних принципів і методів планового регулювання господарства країни. На їх основі формуються завдання та забезпечується їх виконання. Окрім традиційних підходів, виділяють також комплексний інфраструктурний підхід, що особливо актуальний для інформаційного суспільства. Його застосування сприяє вдосконаленню систем управління, координації дій територіальних адміністрацій у сфері соціально-економічного та просторового планування, підвищує роль інвестиційної складової та значення інформаційних технологій у процесі прийняття рішень.

Основні принципи управління соціально-економічним розвитком:

1. Наукова обґрунтованість – планування та прийняття рішень мають базуватися на досягненнях світового менеджменту.
2. Ситуаційність – методи та правила повинні враховувати конкретні умови функціонування системи.
3. Стратегічність – оцінка нестабільності та випадковості зовнішніх чинників, адаптація до змін і запобігання загрозам.
4. Інноваційність – підтримка інноваційних процесів у різних сферах, впровадження нових технологій та управлінських схем.
5. Мобільність та адаптивність – здатність системи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформуючи функціональні та організаційні структури [28].

Базисом управління має бути принцип єдності соціально-економічного та територіального планування, що спирається на міцну нормативно-правову та організаційно-адміністративну основу, а також єдині технічні вимоги до формування інформаційних ресурсів і регламентів обміну даними.

Сучасні підходи повинні враховувати також екосистемний принцип, який базується на «біосферосполучності» людської діяльності та взаємозв'язку виробництва, умов життя населення й стану довкілля.

Водночас існуючі підходи не здатні повністю вирішити складні проблеми територій: модернізацію інфраструктури старопромислових регіонів, подолання депресивності агропромислових зон, відродження малих міст і сіл, стабілізацію регіонів із екстремальними природними умовами, розвиток виробництв із комплексним використанням ресурсів при дотриманні екологічних стандартів.

Глобалізація посилила конкуренцію, але водночас сприяла формуванню ідентичності територій. Це зумовило новий підхід до управління, орієнтований на підвищення якості життя населення через раціональне використання ресурсів, врахування просторової динаміки та поєднання матеріальних і нематеріальних чинників розвитку.

Маркетинговий підхід у стратегічному управлінні соціально-економічним розвитком є однією з найактуальніших концепцій сучасного менеджменту. Він спрямовує діяльність суб'єктів на забезпечення конкурентоспроможності території шляхом задоволення потреб споживачів і підвищення добробуту населення. Маркетинговий інструментарій у стратегічному плануванні виконує такі функції: визначення цільових груп споживачів території та їхніх очікувань; забезпечення інформацією для оцінки ринкових можливостей і ризиків; допомога у розробці стратегій реалізації завдань стратегічного плану.

Західний досвід показує, що впровадження маркетингу територій стикається з низкою бар'єрів: скептичним ставленням місцевих чиновників, браком фінансових ресурсів, недооцінкою значення маркетингових механізмів, спрощеним розумінням маркетингу як реклами та нестачею фахівців у цій сфері.

Маркетинг територій є окремою галуззю наукових досліджень і практики, де об'єктом виступає територія з чіткими географічними межами, а предметом – її привабливість для різних цільових груп. Він займає особливе місце у політиці сталого розвитку, спрямованій на збереження та відтворення потенціалу території, підвищення якості життя населення та забезпечення економічної рівноваги [32].

Стійкий розвиток передбачає здатність території протистояти зовнішнім викликам, швидко відновлюватися після криз та досягати нових рівнів розвитку. Його основою є економічна рівновага, яка забезпечує ефективне функціонування системи як у внутрішньому, так і у зовнішньому вимірі.

Взаємодія чинників стійкого розвитку території забезпечує її цілісний і збалансований стан, що визначається гармонією матеріальних, трудових і фінансових показників, здатністю до розширеного відтворення та тривалої життєдіяльності з урахуванням змін зовнішнього середовища. Стійкість економіки території ґрунтується на узгодженості трьох стратегічних

компонентів: системи економічних інтересів, стану економіки та її інститутів, а також ситуації у зовнішньому середовищі.

Сучасні умови розвитку суспільства, зростання конкуренції за ресурси, споживачів і ринки збуту вимагають переосмислення ролі суспільства як елемента системи територіального управління. Воно виступає носієм позитивної інформації про територію, сприяючи формуванню сприятливого ставлення до неї, до продукції, що виробляється, та до місцевих умов ведення бізнесу. Територія, як сукупність об'єктів, природно-ресурсного забезпечення, соціально-економічного та інфраструктурного потенціалу, визначає конкурентні позиції регіону у боротьбі за інвестиції та ресурси, необхідні для вирішення проблем населення.

Маркетинг територій у системі соціально-економічного розвитку виконує дві головні функції: методологічну — як концепція управління територіальним розвитком, та інструментальну — як інтегрований набір засобів і технологій «продажу місць».

Зміни зовнішнього середовища останніх років змусили регіони України по-новому оцінити свої можливості у межах міжрегіонального розподілу праці. Відмінності у стартових умовах (географічне положення, природно-ресурсний потенціал, рівень технологічного розвитку) спричинили диспропорції розвитку, що посилює міжрегіональну конкуренцію. Це зумовило необхідність формування нових комплексних підходів до просування товарів і послуг, позиціонування можливостей регіону як універсального економіко-культурного продукту та розробки заходів стимулювання його розвитку [48].

Успішна реалізація цілей територіального розвитку значною мірою залежить від комплексу маркетингових дій, спрямованих на позиціонування регіону, формування попиту на його можливості, визначення цінової та рекламної політики, а також забезпечення належного рівня безпеки й контролю імпортованої продукції. Таким чином, регіональний маркетинг,

базуючись на аналізі умов розвитку та галузевої спеціалізації, формує та підвищує привабливість території.

Проблеми розвитку країни відрізняються від проблем окремих регіонів. Для держави головним завданням є використання різноманітності умов і можливостей регіонів задля досягнення інтегрального ефекту, організації економічного простору так, щоб забезпечити оптимальну спеціалізацію та інтеграцію регіонів при узгодженні державних, регіональних і національних інтересів. Для регіону ж базовим завданням є забезпечення стабільного соціального розвитку шляхом максимального використання власного економічного потенціалу та міжрегіональних зв'язків.

Маркетинговий підхід до оцінювання потенціалу території передбачає визначення цільових сегментів ринку — найбільш ймовірних «покупців» або інвесторів. До них належать комерційні банки, інвестиційні компанії, підприємці, корпорації, органи управління, а також населення регіону та інших територій. Основне завдання полягає у визначенні та врахуванні інтересів кожного з потенційних суб'єктів для обґрунтованої сегментації ринку та ефективного залучення інвестицій у головні сфери господарства.

Сучасна наукова парадигма визначає зв'язок між якістю життя населення та рівнем реалізації потенціалу регіону. Територія розглядається як повноправний об'єкт ринкових відносин, своєрідний «товар», дослідження якого має ґрунтуватися на філософії маркетингу — задоволенні потреб споживачів задля отримання прибутку.

Формування системи маркетингового управління розвитком регіону передбачає: прийняття цілей, принципів і завдань маркетингового управління; створення організаційної структури управління, здатної реалізувати розроблені стратегії; розробку інструментів та механізмів реалізації концепції; формування маркетингового середовища у регіоні. У центрі такої системи має бути людина з її потребами, інтересами та правами, що забезпечує гідні умови життя [27].

Ефективність моделі управління залежить від глибини вивчення потреб населення та господарюючих суб'єктів, а також від здатності приймати рішення, що відповідають їхнім інтересам. У регіональному маркетингу обмін розглядається як довготривалий процес взаємодії влади та суспільства. Виконавча й законодавча влада повинні здійснювати не разові дії, а довгостроковий «продаж» себе споживачам.

Основними учасниками процесу регіонального маркетингу є: місцеві підприємці (переважно малий і середній бізнес), зацікавлені у стабільному попиті та кваліфікованій робочій силі; місцеві жителі, які прагнуть нових робочих місць і гідних умов проживання; туристи, що шукають унікальні визначні пам'ятки та якісний відпочинок; інвестори, зацікавлені у прибутковості та безпеці; адміністрація, яка прагне забезпечити конкурентоспроможність регіону порівняно з іншими.

Прогресивність концепції маркетингу взаємодії підтверджується тим, що послуги дедалі більше набувають уніфікованого характеру, що зумовлює появу повторюваних управлінських рішень у сфері маркетингу. Єдиним способом утримати споживача та партнера стає індивідуалізація відносин, яка можлива лише на основі розвитку довгострокової співпраці.

У цьому контексті відносини виступають одним із ключових ресурсів регіону поряд із матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими. Як результат ефективної взаємодії вони перетворюються на особливий продукт, що інтегрує інтелектуальні та інформаційні ресурси — головні чинники безперервності ринкових і партнерських відносин.

Необхідність формування маркетингової системи на рівні регіону була підтверджена попередніми дослідженнями. Водночас обмеження маркетингового управління рамками окремої підсистеми є недоцільним. Створення регіональних маркетингових структур має мати системний, а не лише функціональний характер, що передбачає інтеграцію маркетингу в усі рівні адміністративного управління — як регіонального, так і державного.

Суб'єктом процесу інтеграції має виступати управлінський рівень, здатний регулювати використання концепції маркетингового управління регіоном. Механізмом реалізації інтеграції пропонується створення спеціалізованої державної структури Регіонального центру маркетингових послуг. Він має функціонувати у складі департаменту, відповідального за розробку та реалізацію стратегії соціально-економічного розвитку регіону [2].

Організація єдиного економічного простору передбачає формування єдиного інформаційно-маркетингового простору. Його координатором має стати єдина маркетингова служба на чолі з центральним координаційним центром. Створення РЦМП у всіх регіонах та їх об'єднання в міжрегіональний інформаційно-маркетинговий центр є необхідною умовою ефективного управління. Така структура дозволить застосовувати маркетингові стратегії для інтеграції та розвитку регіональних систем, а також реалізовувати міжрегіональні програми, орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності.

Єдина маркетингова служба сприятиме досягненню як тактичних, так і стратегічних цілей. Тактична мета полягає у підвищенні керованості діяльності інтегрованих об'єднань, стратегічна — у визначенні перспектив їх розвитку. У межах цієї служби здійснюватиметься розробка схем міжрайонної кооперації та інтеграції, результатом яких стане виробництво конкурентоспроможної продукції та послуг із перспективним попитом.

З огляду на різноманітність управлінських структур та організаційної культури учасників інтегрованих об'єднань, виникає потреба у створенні комбінованої організаційної моделі, що поєднує вертикальні та горизонтальні зв'язки. Така структура забезпечить ефективне використання ресурсно-виробничого потенціалу та підвищить результативність управління. Координація роботи по вертикалі має ґрунтуватися на чітких регламентах і делегуванні повноважень.

Оптимальна кількість рівнів управління передбачає: Єдиний міжрегіональний інформаційно-маркетинговий центр; регіональний центр

маркетингових послуг; відділи маркетингу підприємств-учасників інтегрованих об'єднань.

Регіональний маркетинг виконує функцію узгодження інтересів між різними рівнями господарювання, що неможливо без відповідних управлінських структур. В умовах розширення самостійності регіонів з'являється можливість гнучкого узгодження макро-, мезо- та мікроінтересів. Багаторівневий характер ринкових відносин зумовлює необхідність розглядати ринок на рівні країни, окремих регіонів, міст і районів.

Створення єдиної маркетингової структури для координації діяльності інтегрованих систем має вирішальне значення для підвищення ефективності інтеграційних процесів. Її функціонування в межах єдиного інформаційного простору та збутової мережі сприятиме мінімізації трансакційних витрат, пов'язаних із пошуком інформації, дослідженням ринків та реалізацією маркетингових рішень.

Підприємства області зберігають право на самостійність у маркетингу власної продукції та розширенні ділових контактів, використовуючи символіку регіону. Водночас вони можуть розраховувати на підтримку центральної маркетингової служби. Основним завданням РЦМП є розробка концепції маркетингу, створення міжрегіональних інтеграційних програм та контроль за їх виконанням. Такі програми повинні відповідати державній соціально-економічній політиці та водночас забезпечувати реалізацію інтересів комерційних і некомерційних структур, рис. 1.4.

Створення єдиної маркетингової структури відкриває можливості для ефективного використання науково-дослідного та виробничо-технологічного потенціалу регіону завдяки інноваційно-інформаційній складовій діяльності служби. Це забезпечує формування гарантованих ринків збуту та створення інтегрованих структур на макро-, мезо- й мікрорівнях. Перспективні плани економічного розвитку, розроблені на основі маркетингових підходів, дозволяють враховувати економічні інтереси всіх підприємств та

використовувати інвестиційний фонд, сформований за рахунок пайової участі місцевих підприємств, іноземних інвесторів та інших джерел.



Рис.1.4 – Формування маркетингової стратегії території (регіону)

Джерело: [34]

Функціонування системи міжрегіональних маркетингових центрів сприяє вдосконаленню торговельно-фінансових зв'язків між підприємствами, розширенню географії міжрегіональної співпраці, активізації ділових відносин із регіональними адміністраціями та поживавленню підприємницької

діяльності. В умовах територіальної спільності підприємств зростають можливості вирішення соціальних завдань. Єдина маркетингова система дозволяє підвищити якість управління та забезпечити контроль за своєчасним виконанням програм розвитку.

Формування та функціонування єдиної служби маркетингу сприятиме створенню інформаційного простору регіону з виходом на міжрегіональні та міжнародні канали. Це забезпечить: постійний обмін інформацією про кон'юнктуру внутрішнього і зовнішнього ринку; стабільну присутність на ринках та оперативне реагування на зміни попиту; просування нових видів продукції; підготовку обґрунтованих висновків для бізнес-планів, що претендують на державне кредитування.

Крім того, єдина маркетингова система сприятиме інформаційній прозорості економіки, що є ключовою умовою залучення інвестицій, розвитку промислової інтеграції та кооперації.

Маркетингові дослідження доцільно спрямувати за трьома основними напрямками:

1. Реалізація державної політики розвитку продуктивних сил та міжрегіональної взаємодії.
2. Формування єдиної системи заходів, норм і правил, що забезпечують рівноправну участь суб'єктів міжрегіональних угод.
3. Розробка та реалізація міжрегіональних програм, які враховують економічні інтереси охоплених регіонів.

Важливим завданням регіональних і державних органів влади є глибоке розуміння ефективності міжрегіональних взаємодій, всебічне дослідження інтеграційних процесів та створення сприятливого маркетингового середовища для співпраці. Необхідно також розробити систему оцінювання ефективності міжрегіональної взаємодії.

Таким чином, мінімальними умовами системного впровадження маркетингу в управління регіоном є: проведення регіональних і міжрегіональних досліджень як бази для всієї маркетингової діяльності;

формування товарної політики як головного елемента комплексу маркетингу, що визначає загальну спрямованість дій; розвиток організаційних структур маркетингу, які забезпечують узгоджену взаємодію всіх елементів системи.

1.3. Стратегії адаптації (трансформації) комплексу маркетингу територій задля залучення інвестицій

У сучасному глобалізованому економічному середовищі конкуренція за інвестиції постійно зростає. Регіони, які активно впроваджують маркетингові стратегії, отримують більше можливостей для економічного розвитку та підвищення рівня життя населення. Ефективний маркетинг територій сприяє формуванню позитивного іміджу регіону, залученню нових підприємств, розвитку інфраструктури та туризму, що стає важливим джерелом доходів для місцевих економік.

Залучення інвестицій потребує гнучкого й системного підходу, який враховує зміни на ринку, вподобання споживачів, нові тренди та виклики, пов'язані з технологічним прогресом і трансформацією соціально-економічних умов. Адаптивні стратегії дозволяють регіонам швидко реагувати на ці зміни, коригуючи свої пропозиції та інструменти для залучення цільових аудиторій. Це забезпечує конкурентні переваги та сприяє сталому розвитку.

Дослідження адаптивних стратегій маркетингу територій допомагає визначити чинники ефективних моделей і практик, які вже застосовуються в інших регіонах. Таке дослідження провели Кришан О., Яременко В., Чалапко Л. [26] Аналіз таких стратегій може стати основою для формування політики, що стимулює економічний ріст і забезпечує стійкий розвиток. Важливо не лише впроваджувати нові маркетингові інструменти, а й адаптувати їх до специфіки кожного регіону, враховуючи його унікальні особливості, традиції та культурні цінності.

Однією з головних проблем є недостатня координація між державними органами, бізнесом та громадою. Соціально-економічні фактори також мають вирішальне значення. Дослідження [25] акцентують увагу на фінансових і технологічних аспектах, але недостатньо враховують демографічні та культурні зміни. Це може призвести до створення стратегій, які не відповідають потребам місцевих жителів і викликають соціальне напруження. Важливим є активне залучення громади до процесу розробки стратегій, адже без підтримки населення їх реалізація може бути під загрозою.

Окремо слід розглянути екологічну складову. В умовах кліматичних змін та зростання екологічної свідомості суспільства включення екологічних аспектів у маркетингові стратегії стає необхідністю, хоча конкретні механізми їх реалізації залишаються недостатньо розробленими.

Отже, комплексний підхід до адаптивних стратегій маркетингу територій має охоплювати економічні, соціальні, культурні та екологічні аспекти. Це дозволить визначити ефективні інструменти для залучення інвестицій і туристів та забезпечити стійкий розвиток регіонів.

Соціально-економічні чинники відіграють ключову роль у формуванні маркетингових стратегій. Регіони з високим рівнем освіти та соціальної активності мають більший потенціал для залучення інвестицій. Культурна спадщина є важливим активом для розвитку туризму, а її адаптація до сучасних умов забезпечує успіх. Екологічні аспекти, інтегровані у маркетингові стратегії, підвищують їхню ефективність та привабливість для інвесторів.

До головних факторів успіху адаптивних стратегій належать: якість інфраструктури; доступність інформації; рівень участі місцевих громад у прийнятті рішень; ефективні маркетингові комунікації. Регіони з розвиненою інфраструктурою та прозорими механізмами комунікації демонструють кращі результати у залученні інвестицій і розвитку туризму [24].

Вивчення міжнародного досвіду дозволяє ідентифікувати найкращі практики для розробки адаптивних стратегій маркетингу територій. У країнах

Західної Європи активно застосовуються крос-культурні підходи, що дає змогу залучати різні групи населення. Регіональні кампанії, які враховують місцеві особливості, демонструють значно вищу ефективність порівняно з універсальними рішеннями.

Крос-культурний аналіз допомагає виявити специфіку сприйняття територій різними культурними групами. Розуміння цих відмінностей дозволяє адаптувати маркетингові стратегії до потреб цільових аудиторій. Наприклад, врахування місцевих звичаїв і традицій формує більш привабливі пропозиції для туристів [6]. Важливим чинником є також залучення місцевих громад до процесів прийняття рішень. Активна участь населення сприяє врахуванню їхніх потреб і очікувань, що забезпечує стійкість та ефективність стратегій.

Для практичної імплементації адаптивних стратегій необхідно реалізувати комплекс заходів, серед яких: підвищення якості інфраструктури; створення платформ для діалогу з місцевими громадами; активне використання цифрових технологій для промоції регіону; розробка спеціалізованих програм розвитку культурного туризму.

Таким чином, розробка комплексної моделі адаптивних стратегій маркетингу територій є актуальним завданням для забезпечення сталого розвитку регіонів. Врахування соціально-економічних, культурних та екологічних аспектів, а також активна участь місцевих громад є головними умовами успіху.

Приклад: Закарпаття. Закарпаття — один із найбільш мальовничих регіонів України, багатий на природні ресурси та культурну спадщину. Попри значний потенціал, регіон стикався з труднощами у залученні інвестицій. У відповідь була розроблена комплексна адаптивна стратегія маркетингу територій, спрямована на активізацію інвестиційної діяльності.

Основні кроки стратегії [41]:

- Соціально-економічний аналіз: вивчення потреб місцевих жителів, структури зайнятості та готовності громади брати участь у розвитку туризму.
- Культурна спадщина: проведення фестивалів народної музики, гастрономічних ярмарків, майстер-класів, що сприяли залученню туристів і формуванню позитивного іміджу регіону.
- Екологічні ініціативи: створення екологічних маршрутів, екскурсій у національні парки та заповідники, що привабили екологічно свідому аудиторію.
- Інфраструктура: модернізація транспортних шляхів, готелів та туристичних об'єктів за рахунок приватних інвестицій.
- Міжнародні стандарти: співпраця з іноземними туристичними агенціями, участь у міжнародних виставках для популяризації регіону.
- Залучення громади: створення комітетів із представників бізнесу, адміністрації та населення для формування прозорих механізмів управління.

Результати: туристичний потік зріс на 30% у перший рік реалізації стратегії; обсяг іноземних інвестицій збільшився на 25%. Цей приклад демонструє, що комплексна адаптивна стратегія може стати ефективним інструментом залучення інвестицій і розвитку туризму.

Адаптивні стратегії маркетингу територій мають значний потенціал для забезпечення сталого економічного розвитку. Врахування соціально-економічних, культурних та екологічних чинників підвищує ефективність залучення інвестицій і туристів. Активна участь місцевих громад у процесах прийняття рішень сприяє соціальній згуртованості та формуванню позитивного іміджу регіону.

Висновки до розділу 1

1. Маркетинг територій виступає базовим елементом сучасної парадигми управління соціально-економічним розвитком громад. Його сутність полягає у формуванні конкурентних переваг територій, залученні інвестицій, розвитку місцевого бізнесу, покращенні якості життя населення та створенні позитивного іміджу громади. Теоретичне осмислення концепції маркетингу територій дозволило сформувати міждисциплінарну основу для управління розвитком територій, яка поєднує економічні, соціальні, географічні, управлінські та культурні аспекти. Таким чином, маркетинг територій еволюціонував із суто комерційної категорії у стратегічну управлінську філософію сталого розвитку.

2. Ефективність маркетингової адаптації в системі соціально-економічного розвитку безпосередньо залежить від здатності територіальної громади ідентифікувати власні ресурси, оцінити потенціал, сформувати унікальну ціннісну пропозицію та забезпечити баланс між економічними цілями й соціальною місією. Теоретичні підходи – просторово-економічний, соціокультурний, стратегічний і стейкхолдерський – доводять, що територія є багатофункціональним об'єктом, розвиток якого має базуватися на синергії економічних, соціальних та інституційних чинників. В умовах децентралізації це особливо важливо, оскільки підвищення автономії громад вимагає від них розробки власних маркетингових стратегій розвитку.

3. Адаптація маркетингу до соціально-економічних систем передбачає формування цілісного механізму управління, що включає аналітичну, стратегічну, просторову, комунікаційну та стимулюючу функції. Кожна з них сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, зміцненню партнерських відносин і мобілізації внутрішніх ресурсів громади. Особливе значення має аналітична функція, яка забезпечує формування достовірної інформаційної бази для розроблення стратегії розвитку, та комунікаційна функція, спрямована на побудову позитивного іміджу й бренду території. Таким чином,

маркетинг виступає як інтегрована система управління, орієнтована на досягнення соціально-економічного ефекту.

4. Теоретико-методологічна основа адаптації маркетингу територій спирається на концепцію конкурентних переваг М. Портера, теорію кластерного розвитку, концепцію “якості місця” та теорію стейкхолдерської взаємодії. Застосування цих підходів у системі управління територіальним розвитком дозволяє створити модель, орієнтовану на формування стійких конкурентних позицій громади, підвищення привабливості території для бізнесу та населення. У цьому контексті маркетинг територій розглядається не лише як інструмент просування, а як механізм гармонізації інтересів соціуму, бізнесу та влади, що забезпечує стратегічну сталість розвитку.

5. Маркетинг територій як механізм адаптивного управління є ефективною відповіддю на сучасні виклики соціально-економічного розвитку, зокрема постконфліктну відбудову, децентралізацію, цифровізацію та зростаючу глобальну конкуренцію. Він надає можливість територіальним громадам не лише позиціонувати себе на внутрішньому і зовнішньому ринках, але й створювати власний бренд, який уособлює унікальність і потенціал території. В умовах війни та відновлення маркетинг виступає важливим інструментом репутаційного відновлення та формування нової ідентичності постраждалих регіонів, сприяючи соціальній згуртованості та довірі до влади.

6. Адаптація маркетингу територій у системі соціально-економічного розвитку є не лише інструментом просування чи підвищення інвестиційної привабливості, а й комплексною управлінською технологією, що забезпечує інтеграцію економічних, соціальних, культурних і просторових чинників розвитку. Вона формує нову управлінську парадигму, у межах якої територія розглядається як динамічний соціально-економічний організм, спроможний до самоорганізації, інноваційної трансформації та стратегічного позиціонування у національному й глобальному просторах.

В умовах післякризових і постконфліктних трансформацій саме адаптивний маркетинг територій виступає базовим фактором відновлення

економічної активності, формування нової територіальної ідентичності та підвищення довіри між владою, бізнесом і громадськістю. Він забезпечує перехід від фрагментарного управління ресурсами до стратегічного управління цінністю території, ґрунтованого на принципах сталості, інклюзивності та партнерства. Отже, маркетинг територій у сучасному розумінні постає як науково обґрунтований, гнучкий і багаторівневий механізм реалізації державної політики регіонального розвитку, що сприяє досягненню збалансованості соціально-економічних процесів і підвищенню якості життя населення.

РОЗІДЛ 2

АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПЛЕКСУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ КАЛИНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна економічна характеристика Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області та вплив воєнного стану

Калинівська селищна територіальна громада створена на виконання Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Калинівської селищної ради, до складу якої увійшли такі населені пункти: с-ще Калинівка, с.Перемога, с. Квітневе, с. Скибин – Калинівської селищної ради; с. Красилівка – Красилівської селищної ради та с. Рожівка Рожівської селищної ради з адміністративним центром у с-щі Калинівка Броварського району Київської області Калинівська селищна територіальна громада має давню історію, під впливом подій формувалась культура, традиції, звичаї громади.

Калинівська селищна рада характеризується вигідним економіко-географічним розташуванням, адже знаходиться близько від столиці України – Києва та на перетині важливих автомобільних магістралей, що сполучають обласні центри країни з пунктами перетину українського кордону, що дозволяє розвивати логістичний та виробничий потенціали [18].

С-ще Калинівка знаходиться за 7 км від Броварів та за 25 км від столиці України – Києва. До станції «Бровари» - 9 км, до залізничної зупинки «Квітневий» - 2,5 км. Через с-ще Калинівка проходить автомобільний шлях міжнародного значення М-01, який збігається з частиною Європейського автомобільного шляху Е95, яке з'єднує Київ із Черніговом. Адміністративним

центром Калинівської селищної територіальної громади є селище Калинівка Броварського району Київської області.

Органи місцевої влади знаходяться в селищі Калинівка (в минулому Калинівська селищна рада) та в селах Рожівка та Красилівка (як адміністративні приміщення старостинських округів). До складу Калинівської селищної територіальної громади увійшло одне селище та 5 сіл. У громаді сформовано 2 старостинських округів а саме: Красилівський та Рожівський. Калинівська селищна територіальна громада на заході межує із Зазимською територіальною громадою, на півночі – Великодимерською, на півдні – Броварською, на сході – Пристоличною громадою.

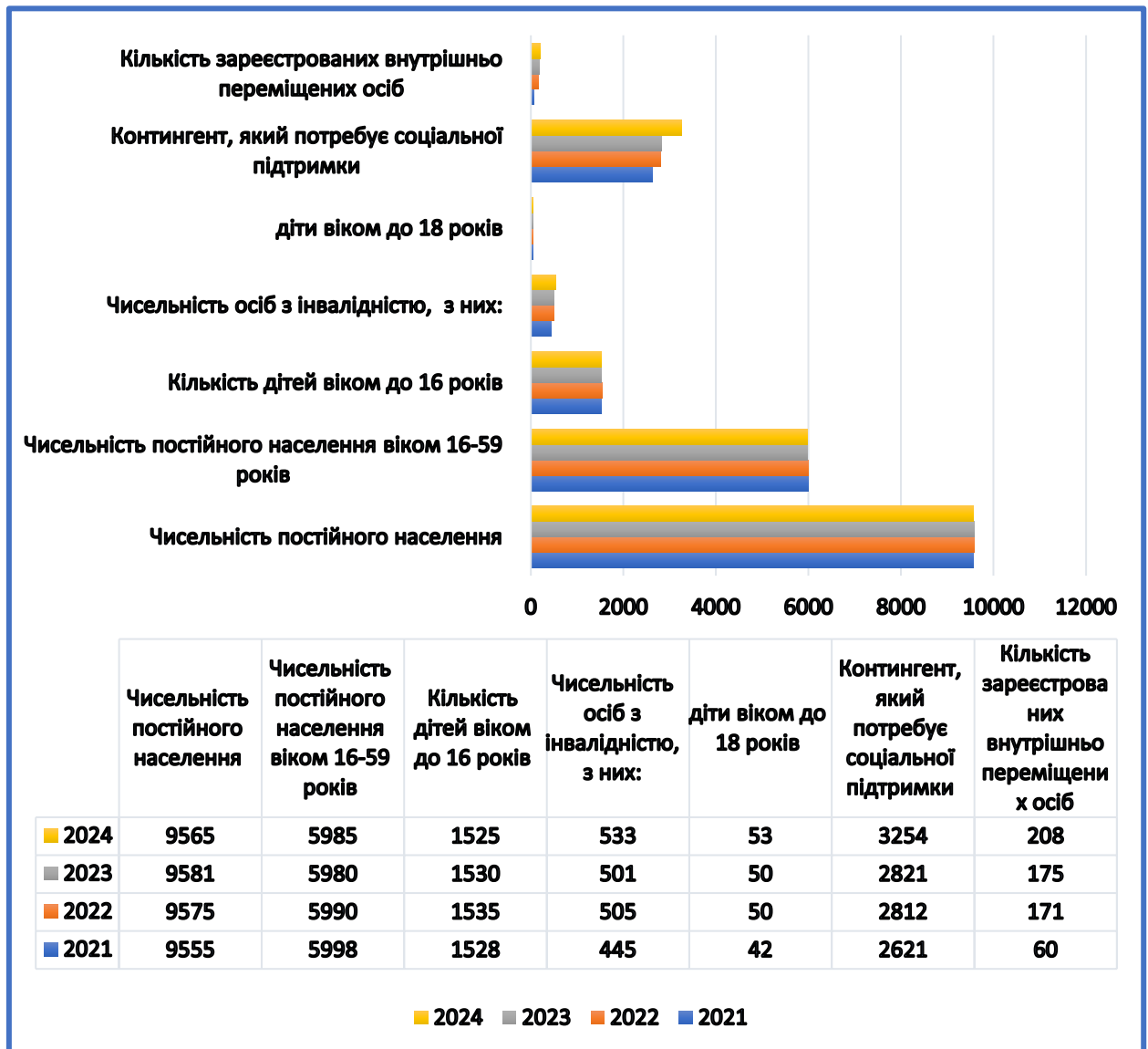
Таблиця 2.1

**Характеристики Калинівської селищної територіальної громади,
Броварського району та Київської області**

Назва	Площа, км ²	Площа у % до загальної площі області	Населення (осіб)	Населення у % до загального населення області	Щільність населення (осіб на км ²)
Київська область	28 131	100	1 795 550	100	63,8
Броварський район	2 881,9	10,2	241 777	13,4	83,9
Калинівська селищна рада	65,6	0,23	9581	0,53	146,05

Джерело: [20]

Калинівська селищна територіальна громада в Броварському районі Київської області, як і більшість громад у Київській області, характеризується динамічними процесами, пов'язаними з урбанізацією та міграцією населення. Загальна кількість населення громади, майже не змінюється, рис.2.1. На основі аналізу представлених даних можна зробити висновок, що демографічна ситуація в Калинівській селищній територіальній громаді характеризується старінням населення, низьким рівнем народжуваності та зростанням кількості осіб, які потребують соціальної підтримки.



**Рис. 2.1 - Показники чисельності населення в
Калинівській селищній територіальній громаді в динаміці**

Джерело: [20]

На території Калинівської селищної територіальної громади розташовані 396 підприємств та організацій різних форм власності. Основними галузями економіки Калинівської селищної територіальної громади є логістичні послуги та сільське господарство (овочі, квіти). Кількість зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності (СГД) на території Калинівської селищної територіальної громади в динаміці представлено в рис.2.2.

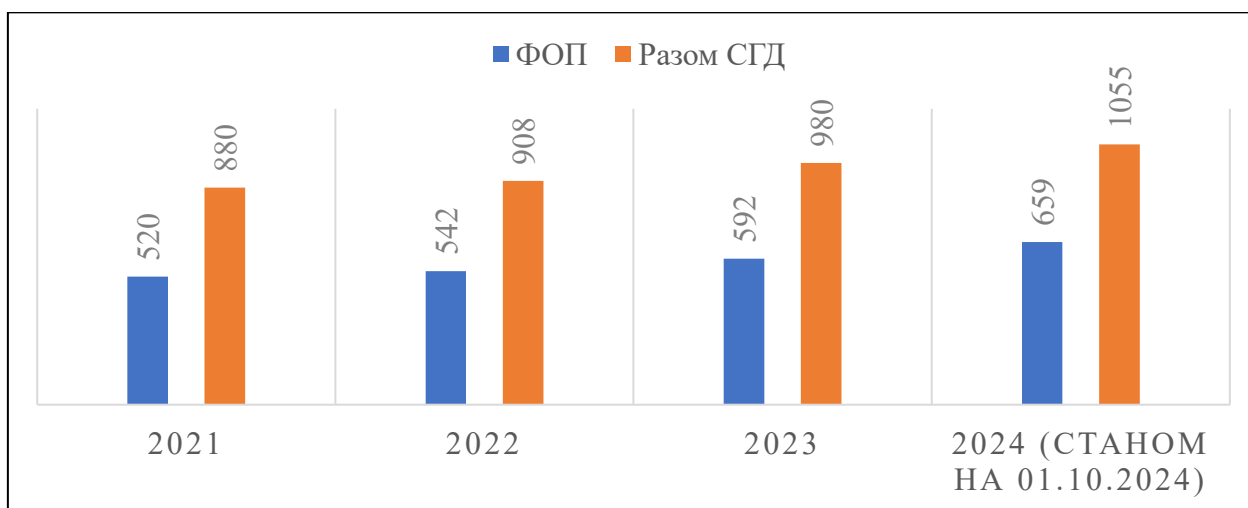


Рис. 2.2 - Динаміка зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності

Джерело: [17]

Найбільші з них це: ПАТ «Комбінат «Тепличний» є одним з основних постачальників екологічно чистих овочів закритого ґрунту для населення м. Києва і області, багатьох регіонів України; ТОВ «Асканія-Флора» - лідер квіткової галузі України, її діяльність охоплює всі основні напрямки квіткового бізнесу: виробництво, роздрібну та оптову продажі; ТОВ «ВЕКА УКРАЇНИ» - займається виготовленням металопластикового профілю; ТОВ «Техенерготрейд» - надання в оренду промтоварних та розподільчих складів, ЗВПП «Регіон-2001» є потужним полігоном для розміщення відходів, АТ «Інделіка» в с. Рожівка - виробництво м'яса свіжої птиці, ПП «АП Укртранс» с. Красилівка - автомобільні автоперевезення, ТОВ «Тріумф –Пак» в с. Красилівка - виготовлення паперової упаковки, ТОВ «УАПК» - продаж сільськогосподарської техніки, насіння та добрив; ТОВ «Старокиївське ТЗП», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - надання в оренду промтоварних та розподільчих складів, ТОВ «Логістік Юніон» в с.Красилівка - надання в оренду складських приміщень, який було повністю зруйновано внаслідок ракетного обстрілу у березні 2022 року. Серед основних платників податків можна виділити наступних п'ять бюджетоутворюючих підприємств: ТОВ «Сільпо - ФУД, ПП «Транс Логістік», ТОВ «Асканія Флора», ПАТ «Комбінат «Тепличний», ТОВ «Техенерготрейд», які щороку забезпечують до 40% надходжень місцевих

податків і зборів до бюджету: 2021 рік - 49,2%, 2022 - 38,2%, 2023 - 36,72%, 2024 (станом на 01.10.2024 р) - 37,5%. В таблиці 2.2 наведено деякі показники економічного розвитку Калинівської селищної територіальної громади зв 2021-2024 роки

Таблиця 2.2

**Показники економічного розвитку
Калинівської селищної територіальної громади за 2021-024 роки**

Показники	Од.	2021	2022	2023	2024
Кількість підприємств малого та середнього бізнесу на 1000 осіб наявного населення	од	0,026	0,023	0,029	0,031
Кількість підприємств на 1000 осіб наявного населення	од	0,360	0,366	0,388	0,396
у тому числі:					
виробничих сільськогосподарських	од	0,009	0,01	0,01	0,01
Кількість проектів регіонального розвитку, що реалізуються на території громади у тому числі за рахунок*:	од	1*			1**
коштів державного фонду регіонального розвитку	од	1			1
Обсяг фінансування проектів регіонального розвитку, що реалізуються на території об'єднаної громади	тис.грн.	4339895,00			336104,047
за рахунок державного бюджету	%	76,7	-	-	100
за рахунок місцевого бюджету	%	23,3	-	-	-

Джерело: [20]

Інвестиційна діяльність є базовим інструментом сталого розвитку територіальних громад. Для досягнення успіху важливо створити сприятливе інвестиційне середовище, прозору систему управління, забезпечити підтримку бізнесу на місцевому рівні та активно залучати зовнішніх інвесторів. Це дозволить громадам розвиватися як соціально, так і економічно.

На території громади впроваджено такі інвестиційні проєкти: ТОВ «Асканія-Флора»: система охолодження теплиць на площі 1,6 га, а саме -

опалення теплиць в зимовий період, охолодження теплиць в літній період для покращення якості/вартості продукції, вартість проєкту 1,1 млн євро, проєкт впроваджено на 50 %; ТОВ «Асканія-Флора»: когенераційна установка потужністю 1,5 МВт, а саме - власне вироблення електроенергії для зменшення собівартості продукції та покращення надійності електропостачання, вартість проєкту 1 млн євро, проєкт впроваджено на 100 %. Будівництво автозаправочного комплексу під торговою маркою «COR ENERGY E-95» в районі транспортної розв'язки ПК7+60 (автошлях М) та Е95, вартість проєкту 110 000,00 тис. грн, орієнтовна дата відкриття кінець 2024 – початок 2025 року (за мостом). Будівництво автозаправочної станції в районі транспортної розв'язки ПК7+60 (автошлях М) та Е95 (перед мостом). Будівництво та обслуговування будівлі торгівлі площею 0,0505 га (магазину мережі супермаркетів «АТБ») в с.Скибин Броварського району Київської області Будівництво котеджного містечка (сітіхаусів – двоповерхових зблокованих будинків) організацією PROMISTO на території с.Перемога Броварського району Київської області. Компанія ВЕКА Україна є дочірньою виробничою компанією концерну VEKAAG – одного із світових лідерів в області розробки і виробництва віконних і дверних систем з високоякісного пластику, а також відкидних і ролеставен. Продукція концерну експортується в більш ніж 40 країн світу. З 2007 року Компанія Века Україна розпочала свою діяльність в с-ще. Калинівка на території в 2,7 га, буквально в полі виріс завод, побудований за останнім словом сучасної світової техніки Інвестиції в розвиток і будівництво заводу «ВЕКА Україна» з боку німецького концерну VEKAAG складає більше 15 млн. євро [20].

Воєнний стан радикально змінює економічні, соціальні й управлінські умови функціонування громад. Для Калинівської громади — компактної, з виразним рекреаційно-нерухомим профілем і малим внутрішнім ринком — ці зміни створюють одночасно виклики й певні можливості. Нижче в таблиці 2.3 подано системний розгляд воєнного впливу за сферами.

Таблиця 2.3

Систематизація впливу воєнного стану на Калинівську селищну територіальну громаду

Сфера	Негативні ефекти	Позитивні ефекти/Можливості/Рекомендації
Безпека та демографія	Мобілізація та відтік працездатного населення → дефіцит кадрів у місцевому бізнесі, службах ЖКГ та освіті. Переміщення населення (приплив ВПО або вихід мешканців у безпечніші регіони) → коливання навантаження на інфраструктуру й соціальні послуги. Психологічний стрес та зростання соціальної вразливості-	Якщо громада приймає ВПО — тимчасове поживлення попиту на товари та послуги, зростання доходів малого бізнесу, збільшення робочих місць у сфері обслуговування.
Економіка та підприємництво	Падіння інвестиційного інтересу: інвестори відкладають проекти через невизначеність і підвищені ризики. Ланцюги постачань порушені (логістика, доставка матеріалів), зростають витрати на транспорт і зберігання. Туризм і рекреаційний бізнес зазнають значного спаду через безпекові обмеження і зниження мобільності мешканців великих міст. Фінансові труднощі МСП: зниження виручки, проблеми з оплатою оренди, кредитів.	Попит на місцеві товари та послуги від внутрішньо переміщених осіб; розвиток соціорієнтованого підприємництва. Доступ до спеціалізованих державних програм відновлення та фондів для громад, що постраждали або беруть участь у прийомі ВПО.
Бюджет і фінанси громади	Перерозподіл витрат у бік термінових потреб (гуманітарна допомога, охорона порядку, тимчасове житло) → відкладення інвестиційних і капітальних проєктів. Зменшення місцевих податкових надходжень (якщо бізнес скорочується). Ускладнення доступу до позабюджетних джерел через зміни пріоритетів донорів.	Оперативний перегляд бюджету з пріоритетизацією базових послуг й плануванням «бюджету виживання» + дорожня карта відновлення.
Інфраструктура та ЖКГ	Підвищене навантаження на мережі (вода, електрика) у разі великої кількості ВПО; ризики аварій через недофінансування обслуговування. Затримки в реалізації капітальних ремонтів і проєктів модернізації. Різне зростання потреб у евакуації, укриттях, безпечних маршрутах.	Мета-фінансування від держави/донорів на проекти, пов'язані з підвищенням стійкості інфраструктури (енергетична автономія, укріплення об'єктів).
Соціальна сфера: освіта, охорона здоров'я, культура	Перерви в освітньому процесі, дефіцит персоналу у школах; необхідність дистанційних форматів. Зростання потреб у медичних та психологічних послугах. Зупинка культурних проєктів і масових заходів.	Мобілізація ресурсів для телемедицини, мобільних бригад, дистанційної освіти; програми психологічної допомоги.
Управління та місцеве самоврядування	Правове та процедурне ускладнення (особливо при надзвичайних режимах), тимчасове призупинення планових процедур. Перенавантаження апарату ОТГ через гуманітарні та координаційні завдання.	Умови воєнного стану можуть сприяти -оперативнішому ухваленню рішень, мобілізації громадянської солідарності, налагодженню партнерств з НУО та волонтерами.
Стратегічні ризики	Декомпозиція демографічної бази (втрати населення, відтік молоді). Тривале придушення інвестиційної активності → «утримувана стагнація». Зростання соціальної маргіналізації (безробіття, залежності). Зниження конкурентоспроможності громади порівняно із регіонами, де відновлення йде швидше.	

Джерело: побудовано автором за результатами досліджень

2.2. Експрес - аналіз комплексу територіального маркетингу Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області

Калинівська селищна територіальна громада Броварського району Київської області утворена у 2019-2020 роках шляхом об'єднання кількох населених пунктів із адміністративним центром у смт Калинівка. Територіальне розташування громади вигідне, що створює сприятливі умови для розвитку як економіки, так і комунікаційних кампаній у сфері територіального маркетингу.

Склад комплексу територіального маркетингу:

географічне позиціонування: Калинівська громада знаходиться неподалік Києва, що є позитивним фактором для залучення інвестицій і розвитку інфраструктури, туризму, бізнесу.

економічна складова: бюджет громади формується за рахунок податків фізичних і юридичних осіб, що стимулює прозорість та відкритість бізнес-середовища. Це створює базу для фінансування маркетингових заходів і розвитку громади загалом.

інформаційно-культурна політика: в громаді діють програми розвитку інформаційно-культурного простору, сприяння українській ідентичності, розвитку туризму та мас-медіа — ці напрямки формують позитивний імідж громади.

соціально-економічні програми: розроблені програми розвитку громади на 2026-2030 роки включають інвестиції в інфраструктуру, освітні проекти, культурні події, що є частиною маркетингової стратегії по покращенню якості життя та залученню мешканців і підприємств.

Маркетингова стратегія йде в комплексі зі стратегією розвитку територіальної громади зокрема, враховуються перспективи залучення інвестицій та підтримка локального бізнесу [17 - 20].

- Використання культурних та святкових заходів як маркетингових інструментів для підвищення уваги до громади та формування позитивного іміджу серед мешканців і гостей.
- Програми співробітництва з іншими громадами у формі партнерств (в рамках національних проєктів), що розширюють горизонти маркетингової діяльності, зокрема на регіональному рівні.
- Продовження інформаційної кампанії та розвиток туризму як складові частини територіального маркетингу.

Таким чином, маркетинговий комплекс Калинівської селищної громади базується на органічній інтеграції соціально-економічного розвитку, культурних проєктів і партнерських відносин, що формує унікальність та привабливість громади для мешканців, інвесторів та туристів.

Приведений практично спрямований аналіз комплексу територіального маркетингу Калинівської селищної територіальної громади (Броварський район, Київська область) дозволив провести маркетингову «паспортну» діагностику (S W O T конденсат), який подано в таблиці 2.4.

Отже, селище Калинівка — компактна, екологічно приваблива громада з комфортом для сімейного та заміського життя, зручна для малих інвесторів у туризм і агропереробку».

Цільові аудиторії (пріоритет)

1. Мешканці Києва / заможні дачники — потенційні користувачі рекреаційних послуг та нерухомості.
2. Місцеві підприємці та МСП — для розвитку послуг і крафту.
3. Інвестори малих проєктів (готелі-садиби, переробка с/г продукції).
4. ВПО та соціальні групи — для соціальних ініціатив і інтеграційних програм.
5. Донорські організації й ОГС — для залучення грантів і співпраці.

Таблиця 2.4

Матриця S W O T конденсата

Сильні сторони	Слабкі сторони
Чітка адміністративна ідентичність (селищна громада з власним веб-ресурсом і офіційними документами).	Обмежений демографічний масштаб невеликий внутрішній ринок для великих інвестиційних проєктів.
Невелика площа та компактність перевага для керованих інфраструктурних проєктів і швидких послуг.	Слабка впізнаваність регіонального бренду поза районом/областю.
Наявність рекреаційних та сільських ресурсів навколо (потенціал для зеленого туризму і дачного сервісу). (локальна інтерпретація просторових особливостей)	Обмежені бюджетні ресурси та кадрові компетенції в організації маркетингових кампаній.
Можливості	Ризики / Загрози
Розвиток локального туризму, сільського господарства і продуктового бренду; співпраця з Києвом як джерелом попиту.	Економічні шоки, падіння закупівельної спроможності населення.
Залучення грантів/дотацій на інфраструктуру й промоцію (євро/державні програми).	Конкуренція сусідніх громад за інвестиції й туристичні потоки.
Цифрова трансформація: покращення сайту, соцмереж, створення віртуальних турів.	Недостатня транспортна доступність порівняно з великими центрами (у разі її відсутності).

Джерело: побудовано автором

Щодо бренду Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області, то він формується навколо близькості до Києва, прозорого бізнес-середовища та фокусу на локальному розвитку, але страждає від відсутності чітко визначеного маркетингового брендингу та стратегічних ініціатив, таблиця 2.5.

Для аналізу конкурентів Калинівської селищної громади в контексті територіального маркетингу слід враховувати вплив сусідніх громади Броварського району Київської області, які конкурують за інвестиції, населення та ресурси завдяки близькості до Києва.

- Броварська міська громада: Найбільший конкурент через статус районного центру, розвинену інфраструктуру та активний маркетинг для бізнесу й туризму [4].

Таблиця 2.5

**Характеристики бренду Калинівської селищної територіальної
громади Броварського району Київської області**

Категорія	Сторона	Опис
Сильні сторони бренду	Географічна привабливість	Розташування неподалік Києва сприяє міграційному зростанню населення, залученню інвестицій та розвитку інфраструктури, що підкреслюється як ключовий фактор на офіційному сайті громади
Сильні сторони бренду	Прозорість і бюджетна стабільність	Активне наповнення бюджету за рахунок податків від бізнесу та фізичних осіб дозволяє фінансувати освіту, культуру, дороги та благоустрій, формуючи імідж надійної громади
Сильні сторони бренду	Стратегічний розвиток	Визначені цілі до 2027 року, включаючи програми розвитку туризму, культури та партнерств, створюють основу для позитивного позиціонування громади як прогресивної
Слабкі сторони бренду	Відсутність маркетингової стратегії	Немає ефективного брендингу території, що обмежує видимість громади за її межами та ускладнює залучення туристів чи інвесторів
Слабкі сторони бренду	Інфраструктурні проблеми	Зношена комунальна мережа, відсутність актуальних схем планування та реєстру земельних ділянок знижують привабливість для бізнесу
Слабкі сторони бренду	Кадровий та інноваційний дефіцит	Низький рівень кваліфікованих кадрів, міграція працездатного населення до столиці та брак інноваційних мереж стримують формування сильного іміджу

Джерело: прибудовано автором

- Великодимерська селищна громада: Прямий сусід з подібним географічним положенням, фокусом на агробізнес і привабливістю для киян, що робить її еталоном для порівняння стратегій [5].
- Калитянська селищна громада: Сусідня з акцентом на транспортну доступність і локальний розвиток, корисна для оцінки комунікаційних кампаній та бюджетів [21].
- Зазимська сільська громада: Конкурує в ніші екологічного туризму та сільського господарства, що дозволяє порівняти сильні сторони брендингу природних ресурсів [12].

Всі ці громади входять до єдиного району, тому їхні маркетингові підходи (стратегії розвитку, брендинг, інвестиційні програми) є найбільш

релевантними для Калинівської громади. Конкуренти у територіальному маркетингу використовують різноманітні маркетингові активності, зокрема:

- Активний моніторинг рекламних кампаній у різних медіа (соціальні мережі, місцеві ЗМІ, Google-реклама) для постійного налаштування послуг і таргетингу аудиторії.
- Використання соціальних мереж для контент-маркетингу, рекламних оголошень, а також проведення подій і партнерських акцій для залучення мешканців і туристів.
- Проведення культурних та інвестиційних заходів з подальшим просуванням у медіа як засобів формування позитивного іміджу.
- Часте коригування бюджетів на рекламу на основі аналітики відкритих джерел, публічних рекламних бібліотек Facebook, Google та спеціалізованих сервісів відстеження реклами конкурентів.
- Залучення партнерств (спільні проекти з бізнесом, іншими громадами, комунальними структурами) для підвищення авторитетності та розширення ринків.

Щодо бюджетів, точні цифри зазвичай не публікуються, але завдяки відкритим інструментам можна оцінити приблизний рівень витрат через аналіз кількості та частоти рекламних кампаній, використання різних каналів і якості креативу. Оптимальні бюджети розподіляють між цифровою рекламою, подіями, та партнерськими проєктами, оптимізуючи витрати за допомогою аналітики трафіку і маркетингової ефективності.

Для прикладу, громади в регіонах, що активно конкурують за інвестиції, інвестують у періодичні рекламні кампанії на місцевому та регіональному рівнях із бюджетами в межах декількох сотень тисяч гривень на рік, враховуючи всі маркетингові активності.

2.3. Аналіз маркетингового бюджету Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області

Маркетинговий бюджет Калинівської селищної територіальної громади на 2025 рік не виділений окремо як суто маркетинговий фонд, проте громада має затверджений бюджет із загальним фінансуванням різних напрямків, які можуть включати маркетингові активності.

Основні показники бюджету громади у 2025 році: загальний бюджет сформований за рахунок податків і місцевих надходжень; витрати на соціальну сферу, комунальні послуги, енергоресурси та утримання адміністрації становлять більшу частину бюджету; окремі програми, такі як розвиток інформаційно-культурного простору, мають фінансування, яке можна умовно віднести до маркетингових заходів, але сума не виділяється окремою статтею; загальний бюджет Калинівської громади у 2025 році знаходиться у межах кількох мільйонів гривень, з основними витратами на адміністративні потреби і соціальну інфраструктуру.

Отже, маркетингові активності громади фінансуються інтегрованим чином у стратегічні проєкти розвитку, культурні програми та інформаційні кампанії, без окремого великого бюджету на рекламні та промоційні кампанії.

Загальний маркетинговий бюджет Калинівської селищної територіальної громади на 2025 рік не подається як окрема стаття у публічних бюджетних документах. В офіційних бюджетах громади маркетингові заходи фінансуються в межах ширших програм розвитку інформаційно-культурної сфери, туризму та комунікацій.

За офіційними розпорядженнями та паспортами бюджетних програм, загальні видатки громади на розвиток та інформаційно-культурні заходи, які включають маркетингові активності, є частиною місцевого бюджету і можуть сягати приблизно від декількох сотень тисяч до кількох мільйонів гривень у рік залежно від плану заходів та пріоритетів.

Конкретна сума, яку Калинівська громада виділяє виключно на маркетинг і рекламу, у відкритих джерелах не визначена, оскільки бюджет маркетингу інтегрований у загальні напрями розвитку громади і фінансується через відповідні програми і проєкти. Для точного визначення слід розглядати бюджетні документи щодо програм розвитку громади та відповідні розділи витрат, які включають інформаційні кампанії і культурні заходи.

Маркетинговий бюджет Калинівської селищної територіальної громади на 2025 рік не виділено як окрема стаття, а інтегровано в програми розвитку інформаційно-культурного простору, туризму, ЗМІ та культурно-мистецької діяльності, фінансування яких визначається місцевими коштами та екологічними податками.

Розбивка за напрямками (на основі програмних паспортів):

- Розвиток інформаційно-культурного простору (2021-2025 рр.): Фінансування комунікаційних кампаній, просування громади; точні суми не деталізовано, але заходи покриваються з загального фонду бюджету.
- Розвиток туризму та ЗМІ (2026-2030 рр., продовжено з 2025): Видатки на промоцію туризму, медіа-діяльність; інтегровано в культурні програми без окремої суми.
- Культурно-мистецька діяльність (2021-2025 та 2026-2030 рр.): Святкування подій (День Святого Миколая, новорічні свята), які слугують маркетинговими інструментами; фінансування з місцевих надходжень.
- Українська ідентичність та молодіжна політика: Кампанії з громадянської ідентичності, молодіжні заходи для іміджу громади; частка від програмного фінансування [17-20].

Загальний обсяг цих програм у 2025 році становить частку від видатків на культуру та розвиток (дані за 9 місяців доступні в звітах), але точні цифри розбивки відсутні у відкритих джерелах, оскільки маркетинг не є самостійним KEKB. Рекомендується аналіз повних бюджетних паспортів на openbudget.gov.ua для уточнення пропорцій.

Маркетинговий бюджет Калинівської селищної громади на 2025 рік фінансується з кількох основних джерел місцевого бюджету: податкові надходження від фізичних і юридичних осіб, які формують основну частину загального фонду бюджету громади; адміністративні послуги та доходи від комунального майна, підприємств, які належать громаді; трансферти з державного бюджету, включаючи субвенції і дотації, які можуть бути спрямовані на соціально-економічний розвиток і інформаційно-культурні програми; місцеві запозичення і кредити, якщо треба забезпечити додаткове фінансування; цільові та добровільні внески, гранти від міжнародних організацій, донорів та партнерів, які використовують для фінансування конкретних проектів, у тому числі маркетингових; інші законодавчі передбачені джерела, наприклад, цільові фонди та програми співпраці [17-20].

Отже, маркетингові заходи Калинівської громади фінансуються за рахунок комбінованого використання загального фонду бюджету (податки і доходи комунальних підприємств) та додаткових ресурсів від державних, міжнародних і партнерських програм.

Державні трансферти на 2025 рік для Калинівської селищної громади, які потенційно можуть спрямовуватися на маркетингові заходи (через програми розвитку інфраструктури, туризму, культури чи інформаційно-комунікаційного простору), включають субвенції та дотації з державного бюджету. Основні види трансфертів подано в таблиці 2.6.

Трансферти не мають прямої статті "маркетинг", але громада може їх спрямовувати на відповідні програми за умови відповідності пріоритетам (інфраструктура, культура, туризм); точне використання залежить від місцевих паспортів програм та затверджених проектів. У 2025 році найчастіше фінансуються проекти маркетингу територіальних громад, пов'язані з туризмом, культурною спадщиною, просуванням локальної ідентичності та цифровими комунікаціями, через гранти від Мінрозвитку, УКФ, ЄС та донорів.

Таблиця 2.6

Основні види трансфертів, які спрямовані на маркетингові заходи

Вид трансферу	Опис	Сума	Цільове призначення	Джерело/ Система
Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР)	на проєкти відновлення та розвитку інфраструктури	1 млрд грн	доступні громадам через DREAM-систему; можуть фінансувати промоційні туризмі ініціативи чи комунікаційні кампанії	DREAM-система
Субвенції на соціально-економічний розвиток	цільові субвенції на заходи підтримки територій, культурні центри чи інвестиційні проєкти	450 млн грн на ветеранські простори, 1 млрд грн на аварійно-відновлювальні роботи	іноді охоплюють іміджеві та маркетингові активності, можливий промо-ефект	oblikbudget
Базова та інші дотації	збільшена базова дотація для громад	20,5 млрд грн	формує загальний фонд для програм розвитку, включаючи інформаційно-культурні (з ПДФО 60% для громад)	decentralization+1

Джерело: побудовано автором на основі [17-20]

Найпопулярніші проєкти: розвиток туризму та екотуризму: створення гостьових будинків, екскурсійних маршрутів, промоція зелених зон і традиційних ремесел; фінансування до 500 тис. грн чи 2 млн євро через програми Мінрозвитку та міжнародні гранти; культурні та ідентичні ініціативи: збереження спадщини, фестивалі, популяризація регіональних цінностей (наприклад, "Культура у фокусі громад" від УКФ); бюджети до 100 тис. євро, дедлайн до лютого-березня 2025; цифрові платформи та брендинг: молодіжні простори (Ko_Laba), логотипи, контент-маркетинг у соцмережах для бізнесу та громад; гранти від NextWorldNow до 10 тис. дол. на інноваційні практики; інфраструктурні промо-проєкти: доступність просторів (кафе, коворкінги) з маркетинговим акцентом, через DREAM-систему та ДФРР (1 млрд грн на розвиток).

Такі проекти подаються через DREAM чи каталоги Мінрозвитку, з пріоритетом для прифронтових громад; для Калинівської рекомендуються туризмі та культурні, сумісні з її близькістю до Києва.

Таким чином, проведений аналіз маркетингового бюджету Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області доводить, що маркетингові заходи фінансуються через загальні програми без окремого бюджету, що обмежує планування та масштаби. Калинівська громада стикається з високою конкуренцією: сусіди активно застосовують сучасний маркетинг. Громаді потрібно посилювати комунікацію, створити бренд і розвивати інвестиційні продукти для підтримки конкурентоспроможності в умовах війни.

Висновки до розділу 2

1. Калинівська селищна територіальна громада демонструє стабільний, але стриманий соціально-економічний розвиток, що визначається вигідним приміським розташуванням біля Києва, компактністю території та диверсифікованою структурою підприємництва. Логістичні й агровиробничі компанії формують основу місцевого економічного профілю та виступають головними бюджетотворюючими суб'єктами.

2. Воєнний стан істотно трансформував функціонування громади, посиливши кадрові, демографічні та інфраструктурні ризики. Відтік робочої сили, зростання навантаження на соціальну сферу та пошкодження об'єктів логістичної інфраструктури суттєво обмежили потенціал економічної активності. Водночас приплив окремих груп населення створив додатковий споживчий попит.

3. Комплекс територіального маркетингу громади перебуває на етапі становлення, базуючись переважно на географічних перевагах, культурно-інформаційних проєктах та партнерських програмах. Водночас відсутність цілісної маркетингової стратегії та сформованого бренду суттєво знижує впізнаваність громади та її конкурентні позиції у регіоні.

4. SWOT-аналіз засвідчив поєднання значного потенціалу та системних обмежень. Серед можливостей — розвиток рекреаційних сервісів, малих інвестицій, туристичних продуктів і цифрових інструментів комунікації. Основні ризики пов'язані зі зниженням купівельної спроможності населення, конкуренцією сусідніх громад та інфраструктурними диспропорціями.

5. Маркетингові активності фінансуються переважно інтегрованим шляхом, через програми інформаційно-культурного розвитку, підтримку туризму й комунікацій. Спеціалізований маркетинговий бюджет не формується окремо, що ускладнює системне планування промоційних політик та обмежує масштабність ініціатив.

6. Конкурентне середовище Калинівської громади є високим, оскільки сусідні громади активно застосовують інструменти територіального маркетингу, використовують цифрові комунікації, брендинг і грантові програми. Для збереження конкурентоспроможності Калинівській громаді необхідно посилити стратегічну комунікацію, сформувати власний бренд та розвивати інвестиційні продукти, адаптовані до умов воєнного часу.

РОЗІДЛ 3

ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Маркетинговий потенціал Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області та вплив воєнного стану

Калинівська селищна територіальна громада має низку конкурентних переваг, що формують її маркетинговий потенціал як території з помірним рівнем урбанізації, вигідним геостратегічним розташуванням і наявністю малого та середнього підприємництва. Безпосередня близькість до Києва та Броварів створює місткий споживчий ринок і відкриває можливості для розвитку сервісної економіки, логістики, харчової переробки, рекреаційних послуг та житлового будівництва. Компактність території, наявність транспортних коридорів і сформованої поселенської мережі забезпечують передумови для ефективного позиціонування громади як доступної, безпечної та зручної для проживання і ведення бізнесу. [17-20]

Маркетинговий потенціал громади також визначається ресурсами місцевої ідентичності: наявними культурно-інформаційними майданчиками, активними локальними спільнотами, розвитком соціальних та освітніх інституцій, а також можливістю формувати унікальні територіальні продукти — від локальних брендів харчових виробів до еко- та сімейних туристичних пропозицій. На тлі зростання попиту на заміську рекреацію та стійких змін споживчої поведінки це створює перспективу для довгострокового розвитку.

Разом із тим, воєнний стан суттєво вплинув на здатність громади реалізувати свій маркетинговий потенціал. Обмеження мобільності, загрози безпеці, порушення логістики та інфраструктурні ризики знизили інвестиційну активність та звузили туристично-рекреаційний сегмент. Відтік частини працездатного населення, мобілізація, а також зростаюче

навантаження на соціальну інфраструктуру створили структурні виклики для місцевого ринку праці. Підприємства малого і середнього бізнесу відчували зниження платоспроможного попиту та збільшення операційних витрат, що негативно відобразилося на загальній динаміці господарського комплексу.

Разом із тим, воєнний стан відкрив і певні нові можливості. Присутність внутрішньо переміщених осіб сформувала додатковий локальний ринок послуг і споживання. Доступ громади до державних і міжнародних програм підтримки відновлення, цифровизації, енергетичної стійкості та розвитку малого підприємництва дозволяє розширити спектр маркетингових інструментів. Зростання уваги до безпеки, автономності та локальної економіки створює шанс репозиціонувати громаду як територію стійкості, готову до інновацій і підтримки малого бізнесу.

У підсумку, маркетинговий потенціал Калинівської громади в умовах воєнного стану залишається значним, проте його реалізація вимагає переходу від фрагментарних комунікацій до системної маркетингової стратегії. Головними напрямками повинні стати: формування чіткого територіального бренду, розвиток інвестиційних продуктів, активізація цифрових комунікацій, розширення партнерств із донорами та бізнесом, а також цілеспрямована робота з підтримки населення й підприємців. Саме інтеграція цих підходів забезпечить громаді можливість не лише стабілізуватися у складних умовах, але й вибудувати конкурентоспроможну модель розвитку у довгостроковій перспективі. [17-20].

Потенційний комплекс територіального маркетингу (7P адаптовано) можна характеризувати так: Продукт (Place-product). Розвивати «туристичну продуктову лінійку»: зелені садиби, сімейні бази відпочинку, річкові/лісні маршрути (де доступно). Локальний бренд продуктів (мед, сири, ремесла) з чіткими маркуванням «Калинівська продукція». Ціна (Price). Встановити конкурентні пакети для вікенд-туризму (weekend getaways) із прозорим прайсингом. Для інвесторів — пропонувати вигідні умови співпраці (пільги, консультації, «перший інвестор»). Просування (Promotion). Сайт громади як

центральний промо-хаб: розділ «Invest in Kalynivka», туристичний гід, календар подій. Цільова digital-кампанія: таргет у Києві (рекреація, дачі), SEO-оптимізація, сторінки у Facebook/Instagram. Партнерства з туроператорами Києва; участь у регіональних виставках. Місце (Place — інфраструктура). Інвестиції в дорогу/логістику до популярних локацій; маркування маршрутів; створення інформаційних точок. Розвиток точок громадського харчування і локальних магазинів із локальними продуктами. Люди (People). Підготовка місцевих господарів, підприємців і працівників турсфери (тренінги з гостинності). Просування волонтерських/громадських ініціатив як амбасадорів бренду. Процеси (Process). Єдина система прийому інвестзаявок; прозора процедура виділення земель/дозволів. Забезпечення сервісних стандартів для туристів (бронювання, інформація). Фізичні маркери (Physical evidence). Бренд-ідентифікація: вказівники, брендovanі інформаційні стенди, сувеніри. Медиапростір: фотозони, маршрути з QR-кодами для аудіо/відео гіда.

Для цього слід виконати такі тактичні кроки: коротко- та середньострокові заходи. Короткостроково (0–6 міс.). Аудит сайту громади та створення сторінки «Інвестиції та туризм». 3-місячна digital-кампанія у Києві: просування weekend-пропозицій. Пілотний бренд-маркет для 3 місцевих продуктів (логотип, упаковка). Організація «дня громади» як відкритої події для киян. Середньотерміново (6–24 міс.). Розробка інвестиційного паспорта території (клінічні ділянки під проєкти). Підвищення компетенцій: тренінги для місцевого бізнесу з гостинності та маркетингу. Створення тематичних маршрутів (еко- та агро-маршрути) з інфраструктурною підтримкою. Партнерство з двома-триміськими операторами/рекреаційними мережами.

Для цього можна використовувати Державні програми (дотації, Фонд регіонального розвитку), місцеві бізнеси та фермерські господарства., міжнародні донори (програми розвитку громад), партнерство з київськими туристичними агенціями. Проте можуть бути такі ризики реалізації та заходи пом'якшення: низький початковий бюджет фокус на low-cost digital-

маркетингу і пілотах; низькі компетенції програми навчання й залучення зовнішніх консультантів; конкуренція сусідів позиціонування унікальної «ніші» (наприклад, сімейний відпочинок + локальна гастрономія).

Воєнний стан істотно ускладнює розвиток Калинівської громади: він створює негайні гуманітарні потреби, пригальмовує інвестиції, підсилює інфраструктурні ризики і демографічний тиск. Водночас правильно спрямована місцева політика швидка адаптація бюджету, активна координація прийому ВПО, фокус на відновлювальних проєктах і пошук донорського фінансування може значно пом'якшити негативні ефекти й закласти підґрунтя для прискореного відновлення в період післявоєнної реконструкції.

Таким чином, Калинівська селищна громада має значний маркетинговий потенціал завдяки вигідному розташуванню біля Києва, розвиненій інфраструктурі та активній роботі над стратегією розвитку. Водночас воєнний стан суттєво впливає на реалізацію цього потенціалу, обмежуючи інвестиції, мобільність населення та пріоритети розвитку.

Маркетинговий потенціал Калинівської громади: географічне розташування: громада знаходиться у Броварському районі Київської області, тобто в безпосередній близькості до столиці. Це створює можливості для розвитку логістики, торгівлі та залучення бізнесу, орієнтованого на київський ринок; інфраструктура та ресурси: наявність транспортних шляхів, земельних ресурсів та близькість до великих споживчих центрів формує основу для інвестицій у виробництво, агробізнес та сферу послуг; стратегічне планування: громада розробляє Стратегію розвитку до 2027 року, яка включає екологічний компонент, соціально-економічний аналіз та консультації з мешканцями й бізнесом. Це підвищує прозорість і привабливість для інвесторів; людський капітал: активна участь громадських організацій, науковців та місцевих підприємців у плануванні розвитку створює сприятливий імідж громади як відкритої до співпраці; вплив воєнного стану: інвестиційні ризики: воєнний стан знижує привабливість громади для зовнішніх інвесторів через невизначеність та ризики безпеки; соціально-

демографічні зміни: частина населення може бути мобілізована або переміщена, що впливає на трудові ресурси та споживчий попит; пріоритети розвитку: замість довгострокових маркетингових проєктів громада змушена концентруватися на базових потребах енергозабезпеченні, соціальній підтримці, допомозі внутрішньо переміщеним особам; іміджевий аспект: громада демонструє стійкість і здатність до відновлення, що може стати позитивним маркетинговим сигналом у майбутньому, особливо для проєктів у сфері відбудови та екологічної модернізації.

Узагальнення: до війни: потенціал громади базувався на близькості до Києва, інфраструктурі та людському капіталі; під час війни: маркетингові можливості обмежені, але формується новий імідж — громада як приклад стійкості та готовності до відновлення; після війни: очікується зростання інтересу до інвестицій у відбудову, екологічні та соціальні проєкти, що може стати конкурентною перевагою. Таким чином, маркетинговий потенціал це сукупність ресурсів, можливостей та конкурентних переваг громади, які можна використати для залучення інвестицій, розвитку бізнесу та формування позитивного іміджу.

3.2. Трансформація маркетингового комплексу громад Броварського району Київської області та їх трансформація

Громади Броварського району Київської області мають високий маркетинговий потенціал завдяки близькості до Києва, але відрізняються за масштабом, інфраструктурою та стратегіями просування. В таблиці 3.3 подано порівняння маркетингових комплексів територіальних громад.

Броварська громада лідирує за рахунок ресурсів і стратегій, тоді як менші (як Калинівська) можуть конкурувати через нішеві проєкти туризму та партнерства, з потенціалом зростання за рахунок ДФРР.

Таблиця 3.1

Порівняння маркетингових комплексів громад

Громада	Населення (прибл.)	Туристичний потенціал	Бізнес- середовище	Маркетингові ініціативи	Загальний потенціал
Броварська міська	~100 тис.	Високий (6 маршрутів, 68 об'єктів)	Найрозвиненіше (29 тис. підприємств)	Стратегія до 2027, електронний контакт-центр	Найвищий
Великодимерська селищна	~15 тис.	Середній (агротуризм)	Сонячні СЕС, індустриальний парк me	Промо агробізнесу та екології	Високий
Калинівська селищна	~8-20 тис.	Низький-середній (культура, туризм)	Прозорий бюджет, локальний бізнес	Програми культурного простору	Середній
Калитянська селищна	~10 тис.	Середній (транспорт)	Торгівля, послуги	Локальні заходи, обмежений брендинг	Середній
Зазимська сільська	~5 тис.	Високий (екотуризм)	Сільгосп, малі підприємства	Просування природи	Середній-високий

Джерело : побудова автором на основі [5, 12, 13, 21]

Маркетингові комплекси громад Броварського району трансформуються від традиційних локальних заходів (святкування, інформаційні кампанії) до цифрових стратегій з фокусом на туризм, бізнес-просування та інтеграцію з регіональними планами розвитку на 2021-2027

роки: Броварська міська: перехід до комплексної стратегії з електронним контакт-центром, промо 68 туристичних об'єктів та 6 маршрутів; зростання бізнесу (29 тис. підприємств) стимулює цифровий маркетинг торгівлі та індустрії. Великодимерська селищна: еволюція від агротуризму до індустріальних парків та сонячних СЕС (50 робочих місць); акцент на екологічний брендинг для залучення інвестицій. Калинівська селищна: розвиток від культурних програм до інформаційно-туристичних ініціатив (2026-2030); інтеграція з прозорим бюджетом, але повільна цифрова трансформація. Калитянська селищна: з фокусу на транспортні послуги до локальних промо-заходів; обмежена трансформація через менші ресурси. Зазимська сільська: Посилення екотуризму через природні ресурси; перехід до партнерств для онлайн-просування. Загалом, трансформація йде до гібридних моделей (цифрові платформи + туризм), з лідерством Броварської за рахунок ресурсів; менші громади, як Калинівська, виграють від нішевих проєктів ДФРР.

Для трансформації маркетингового комплексу громад Броварського району (від локальних заходів до цифрових стратегій з туризмом та бізнес-просуванням) потрібен бюджет 5-20 млн грн на громаду залежно від масштабу, з розбивкою на SMM, брендинг, туризміні платформи та аналітику. Рекомендований бюджет та розбивка надано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендований бюджет за напрямками трансформацій

Напрямок трансформації	Бюджет (грн/рік)	% від загального
Цифровий брендинг (логотип, сайт, SMM)	2-5 млн	30-40%
Туризмні маршрути та контент	1-5 млн	20-30%
Партнерства та заходи	1-5 млн	20-25%
Аналітика та навчання	1-3 млн	15-20%
Резерв (моніторинг ROI)	0.5-2 млн	10%

Джерело : побудова автором

Джерела фінансування: власні кошти громади: Податки (ПДФО 60%), комунальні доходи базовий внесок 30-50% для сталості; державні трансферти: ДФРР (1 млрд грн), субвенції на розвиток через DREAM для інфраструктури

з маркетингом; гранти та донори: Мінрозвитку, УКФ, ЄС (до 500 тис. грн на туризм), NextWorldNow (10 тис. дол. На цифрові кампанії); ДПП та кредити: партнерства з бізнесом (індустріальні парки), пільгові кредити після власних ресурсів для масштабування. Гібридний підхід (міжнародні гранти + ДПП + бюджет) забезпечує ефективність, як у Броварській громаді; для Калинівської почати з 5-7 млн грн на туризм [38].

При плануванні трансформації маркетингового комплексу громад (цифровий брендинг, туризм, SMM) слід враховувати головні показники рентабельності та окупності для оцінки ефективності інвестицій у 5-20 млн грн. Основні показники рентабельності та трансформації: ROI (Return on Investment): Прибуток від інвестицій / Витрати $\times 100\%$; ціль $>20-30\%$ річних для маркетингу (наприклад, зростання трафіку/інвестицій на 1 грн витрат); Внутрішня норма рентабельності (IRR): Ставка дисконту, при якій NPV=0; ціль $>10-15\%$ для громадських проєктів, враховуючи інфляцію; Чистий приведений дохід (NPV): >0 грн; дисконтування за ставкою 10-12% (державні облігації); Індекс прибутковості (PI): NPV + Інвестиції / Інвестиції; ціль $>1,2-1,5$; період окупності (PP): час повернення інвестицій без дисконту; ціль 24-36 міс; дисконтований період окупності (DPP): з урахуванням дисконту; ціль <48 міс., менше тривалості проєкту (3-5 років) [30, 33].

Таблиця 3.3

Показники оцінки трансформації

Показник	Цільові значення для громад	Приклад розрахунку
ROI	$>20-30\%$ річних	(Дохід від туризму – 5 млн) / 5 млн
IRR	$>10-15\%$	Використовуйте Excel NPV/IRR
PP	24-36 міс.	Кумулятивні потоки = інвестиції
DPP	<48 міс.	З дисконтом 10-12%

Джерело : побудова автором

При плануванні трансформації маркетингового комплексу громад Броварського району враховуються показники рентабельності на основі регіональних даних цифрової трансформації (Індекс Мінцифри: Київщина —

2-ге місце, середній для громад ~27 балів у II кв. 2025) та типові ROI для туризму/брендингу. Розраховані показники (приклад для середньої громади, бюджет 10 млн грн, прогноз ROI 25%) представлені на рис.3.2.

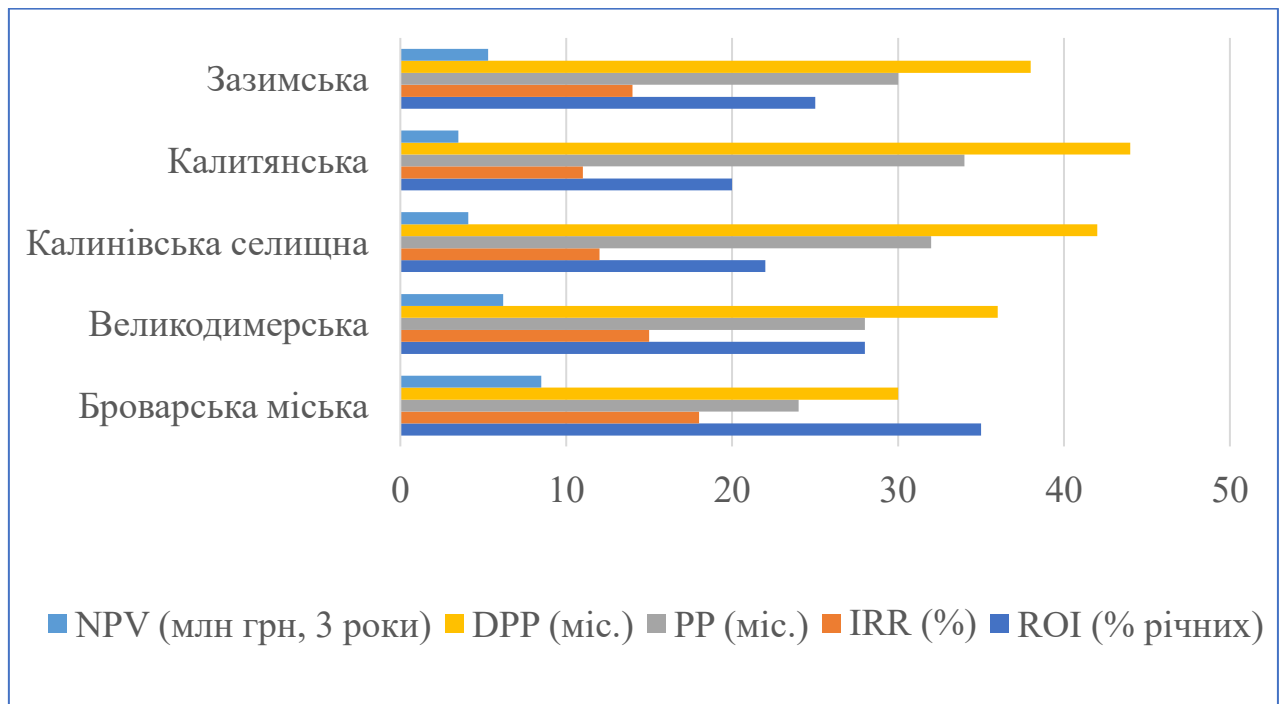


Рис. 3.2 -Розраховані показники для громад Броварського району

Джерело : побудова автором

Розрахунок для Калинівської, інвестиції 10 млн грн, доходи: рік1=4млн, рік2=6млн, рік3=8млн при ставці дисконту 12%):

$$ROI = (18 - 10)/10 \times 100\% = 80\% \text{ за 3 роки } (\sim 22\% \text{ річних}).$$

$$IRR = \text{ставка, де } NPV=0 (\sim 12\%).$$

$$PP = \text{кумулятивний дохід} = \text{інвестиції} (32 \text{ міс.}).$$

$$NPV = \sum \frac{\text{Дохід}_t}{(1+0.12)^t} - 10 > 0 (+4,1 \text{ млн грн}).$$

Броварська лідирує за високим ROI через ресурси; Калинівська потребує грантів для прискорення окупності до 24 міс. Броварський район демонструє вищі показники за населенням, бізнес-активністю та цифровізацією порівняно з Київською областю та Україною загалом, завдяки близькості до Києва та урбанізації. Порівняльна таблиця 3.4 базових показників маркетингового потенціалі територій.

Таблиця 3.4

Порівняльна таблиця базових показників маркетингового потенціалі територій

Показник	Броварський район	Київська область	Україна
Населення	242 тис. осіб (13,5% області)	~1,8 млн осіб	~38 млн осіб
Площа	2881,9 км ² (10,2% області)	~28 тис. км ²	~603 тис. км ²
Індекс цифровізації громад	~27-30 балів (2-ге місце по Київщині)	2-ге місце в Україні	Середній ~25 балів
Підприємства	Висока щільність (29 тис. у Броварах) п	Лідер по бізнесу	~2 млн загалом
Туристичний потенціал	68 об'єктів, 6 маршрутів	Високий (Київщина ~20% туризму)	~5% ВВП від туризму

Джерел : побудова автором на основі [39,42]

Отже, район перевершує область за густотою населення та відновленням інфраструктури (24 об'єкти за 2024 р.), а Київщина лідирує в країні за цифровізацією; для маркетингу це створює перевагу в залученні інвестицій.

3.3 Концеп трансформації маркетингового комплексу Калинівської селищної територіальної громади Броварського району Київської області в умовах воєнного стану

Концепт трансформації маркетингового комплексу Калинівської селищної територіальної громади в умовах воєнного стану слід розглядати як системну модель, що враховує 4Р маркетингу (Product, Price, Place, Promotion) та специфіку кризового періоду.

Product (Продукт). До війни: розвиток агробізнесу, логістики, виробництва, рекреаційних послуг. Під час війни: переорієнтація на базові товари та послуги (продовольство, енергозабезпечення, соціальна підтримка); акцент на стійкість та безпеку (наприклад, локальні енергетичні рішення, гуманітарні послуги); формування нових «продуктів» громади — проекти відбудови, екологічні ініціативи, соціальні програми.

Price (Ціна). До війни: конкурентні умови для інвесторів, доступність земельних ділянок та ресурсів. Під час війни: гнучка політика щодо оренди та використання земель; стимулювання соціально значущих бізнесів через пільги; залучення грантових та донорських коштів як «альтернативної ціни» для розвитку.

Place (Місце/Розподіл). До війни: вигідне розташування біля Києва, транспортні коридори, логістичні можливості. Під час війни: пріоритет внутрішнього забезпечення громади; розвиток локальних ланцюгів постачання, щоб зменшити залежність від зовнішніх ризиків; створення безпечних хабів для гуманітарної допомоги та майбутніх інвестицій. Promotion

(Просування/Комунікація). До війни: позиціонування як громади з інвестиційним потенціалом, близької до столиці. Під час війни: формування іміджу стійкої та згуртованої громади; акцент на міжнародну співпрацю, гранти, партнерські програми; комунікація через історії відновлення, приклади успішних локальних ініціатив.

Трансформаційні принципи: адаптивність (швидке реагування на зміни безпекової ситуації), стійкість (розвиток проєктів, що забезпечують базові потреби та енергетичну незалежність), імідж відновлення (просування громади як майбутнього центру відбудови та інновацій), міжнародна інтеграція (залучення донорів, партнерів, інвесторів через прозорі стратегії).

Отже, Концеп трансформації маркетингового комплексу Калинівської громади в умовах воєнного стану полягає у переорієнтації з традиційних інвестиційних та комерційних проєктів на базові потреби, стійкість та імідж відновлення. Це дозволяє зберегти життєздатність громади сьогодні та закласти основу для майбутнього економічного зростання після війни, рис.3.3. Він відображає трансформацію громади за моделлю 4P (Product, Price, Place, Promotion) у форматі інфографіки з двома колонками «До війни» та «Під час війни», а також блоком трансформаційних принципів унизу. В науковому сенсі трансформація маркетингового комплексу Калинівської селищної територіальної громади в умовах воєнного стану передбачає формування

адаптивної моделі територіального маркетингу, зорієнтованої на стійкість, гнучкість та швидкість прийняття управлінських рішень.



**Рис.3.3 – Концепт трансформації маркетингового комплексу
Калинівської громади в умовах воєнного стану**

Джерел : побудова автором

У контексті зростання безпекових ризиків, деформації локального ринку праці, зниження економічної активності та зростання соціальної вразливості населення, маркетинг громади має набути ознак антикризового та водночас стратегічного інструмента. Його основою стає інтеграція традиційних складових комплексу 7P із компонентами кризового менеджменту, цифрової взаємодії та комунікаційної стійкості.

Базовим елементом концепту є репозиціонування громади як території, здатної забезпечити безпечне проживання, доступність базових послуг та підтримку підприємницької ініціативи навіть у небезпечних умовах. Це вимагає поєднання маркетингових рішень із завданнями гарантування життєздатності: розвитку системи укриттів, підвищення енергетичної автономності, підтримки роботи критичної інфраструктури та оперативної комунікації з населенням. Таким чином «маркетинговий продукт» громади набуває нового змісту — він включає не лише територіальні ресурси, а й здатність місцевого самоврядування забезпечувати функціональну стійкість.

В умовах воєнного стану пріоритетами стають перебудова комунікаційних процесів, розширення цифрових каналів інформування та застосування інструментів онлайн-діалогу. Це дозволяє мінімізувати невизначеність, зміцнювати довіру мешканців та забезпечувати високу швидкість реакції на суспільні потреби. Комунікації мають ґрунтуватися на принципах прозорості, регулярності, інклюзивності та емоційної чутливості, що створює основу для стабільного соціального клімату та посилює ідентичність громади.

Трансформація цінової та продуктово-ресурсної складових полягає у переформатуванні економічних пропозицій для інвесторів. У ситуації обмежених фінансових можливостей та високих ризиків громада має формувати інвестиційні продукти низького порогу входу, зорієнтовані на малий бізнес, агропереробку, ремісничі виробництва, послуги догляду, сферу логістичної підтримки та соціального підприємництва. Особлива увага

приділяється проектам, які сприяють зайнятості внутрішньо переміщених осіб та мінімізують залежність місцевої економіки від зовнішніх чинників.

У сфері розподілу та інфраструктури концепт трансформації передбачає переорієнтацію на моделі децентралізованих сервісів. Йдеться про розвиток локальних центрів надання послуг, мобільних адміністративних рішень, логістичних мікрохабів і цифрових платформ, що компенсують інфраструктурні обмеження та підвищують доступність послуг для мешканців. Інфраструктурна складова маркетингу у воєнний період зосереджується не на зростанні, а на стабілізації, ремонті та підтримці базових функцій, що є критичною умовою для утримання підприємницької активності.

Зміни у поведінковому компоненті маркетингового комплексу пов'язані з акцентом на участь громади та розвиток локальної самоорганізації. Мешканці, підприємці та волонтери стають носіями ключових комунікаційних смислів, формуючи образ громади як солідарної, згуртованої і здатної до спільних дій. Формування мереж підтримки, інформаційних спільнот, освітніх та інтеграційних ініціатив для різних соціальних груп створює підґрунтя для соціальної стабільності та зміцнення довіри до органів влади.

У підсумку, концепт трансформації маркетингового комплексу Калинівської громади в умовах воєнного стану передбачає перехід від «класичної» моделі територіального маркетингу до моделі стійкого територіального управління, у якій маркетинг стає інструментом не лише просування, а й забезпечення життєдіяльності території. Його принципові ознаки гнучкість, адаптивність, кризова чутливість, цифрова інтегрованість, соціальна спрямованість та здатність мобілізувати внутрішні ресурси для відновлення і розвитку.

Саме така модель дозволить громаді не лише пом'якшити наслідки військових викликів, але й сформувати оновлену конкурентну ідентичність та стійку основу для післявоєнної реконструкції.

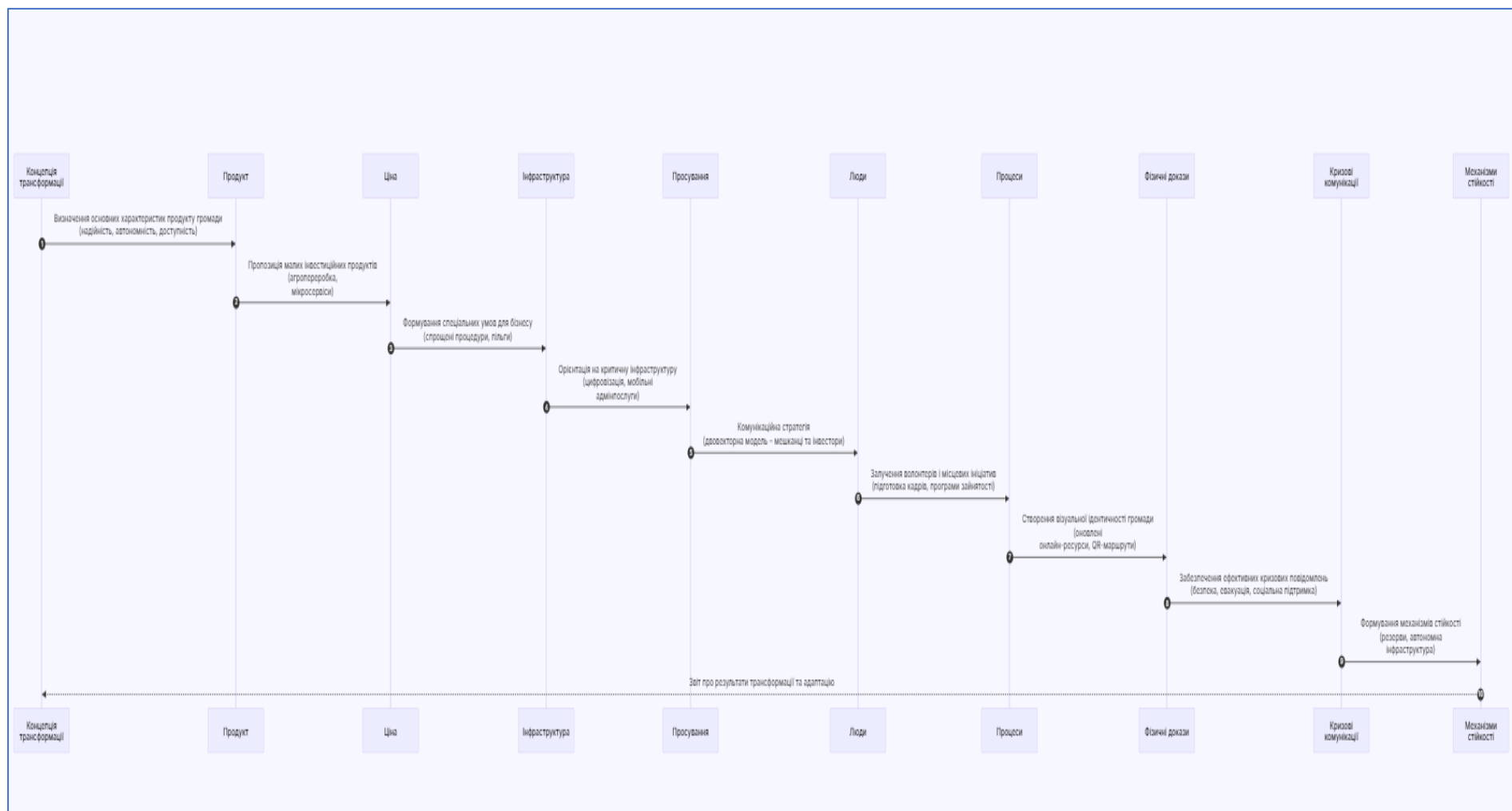


Рис. 3.4 – Трансформація маркетингового комплексу Калинівської селищної територіальної громади в умовах воєнного стану в науковому сенсі

Вдосконалення системи просування громади базується на концепції “території стійкості”, де наголос у комунікаціях переноситься на підтримку згуртованості, волонтерства, локальних ініціатив і прикладів успішного відновлення. Це сприяє підвищенню довіри серед донорів та інвесторів. Запропонована концепція трансформації маркетингового комплексу створює підґрунтя для повоєнної реконструкції, оскільки поєднує стратегічні й антикризові елементи. Такий підхід не лише допомагає громаді зменшити наслідки воєнних викликів, а й формує новий конкурентний імідж території.

Висновки до розділу 3

Нижче подано вісім науково обґрунтованих висновків до розділу 3, сформованих на основі викладеної концепції трансформації маркетингового комплексу Калинівської громади.

1. Маркетинговий потенціал Калинівської громади зберігає високу релевантність завдяки вигідному геостратегічному положенню, транспортній доступності та структурній близькості до столичного ринку. Попри воєнні ризики, ці чинники залишаються основою для майбутнього зростання інвестиційної привабливості.

2. Воєнний стан спричинив суттєву деформацію маркетингового середовища, зокрема обмежив мобільність населення, зменшив інвестиційну активність та змістив фокус місцевої політики з розвитку на забезпечення базових потреб, безпеки та підтримки соціально вразливих груп.

3. Трансформація маркетингового комплексу громади відбувається у напрямі переходу до антикризової та адаптивної моделі управління, де базовим «територіальним продуктом» стає стійкість системи життєзабезпечення, енергетична автономність та здатність оперативно реагувати на ризики.

4. Комплекс 7P маркетингу набуває нових змістів, орієнтованих на безпеку, гуманітарну спроможність, локалізацію економічних процесів та розвиток внутрішніх ринків. Особливе значення мають цифрові комунікації, прозорість та підсилення інституційної довіри.

5. Порівняння громад Броварського району демонструє різні темпи та масштаби маркетингової трансформації, де Броварська громада виступає регіональним лідером, тоді як Калинівська формує нішеву модель розвитку, спираючись на локальну економіку, культурні активи та потенціал туризму.

6. Економічні ефекти трансформації потребують оцінювання на основі фінансово-аналітичних індикаторів, зокрема ROI, IRR, NPV та дисконтованого періоду окупності, що дозволяє забезпечити обґрунтоване

планування маркетингових інвестицій і визначати пріоритети розвитку у середньостроковій перспективі.

7. Формування оновленої системи промоції громади ґрунтується на концепті “території стійкості”, де комунікаційний акцент зміщується на демонстрацію згуртованості, волонтерських ініціатив, локальних рішень та успішних практик відновлення, що підвищує довіру донорів та інвесторів.

8. Запропонована концепція трансформації маркетингового комплексу забезпечує основу для післявоєнної реконструкції, адже поєднує стратегічні й антикризові компоненти, дозволяючи громаді не лише зменшити втрати від воєнних викликів, а й створити нову конкурентну ідентичність на ринку територій.

ВИСНОВКИ

Територіальний маркетинг є базовим інструментом сучасного управління розвитком громад, оскільки забезпечує формування конкурентних переваг, підвищує інвестиційну привабливість та сприяє зміцненню економічної стійкості території.

Калинівська селищна територіальна громада володіє значним маркетинговим потенціалом, який ґрунтується на вигідному географічному положенні, транспортній доступності та близькості до столичної агломерації. Структура населення громади характеризується стабільною демографічною базою, проте наявні тенденції трудової міграції та вплив воєнного стану створюють загрозу зниження людського капіталу, що потребує спеціальних управлінських рішень. Економічний профіль громади має змішаний характер, де поєднуються сфери торгівлі, логістики, сервісів і аграрного виробництва, що формує гнучку модель місцевого господарського комплексу. Інфраструктурний потенціал громади достатній для забезпечення базових потреб населення й бізнесу, однак потребує модернізації у сферах енергетики, транспорту й цифровізації, щоб відповідати сучасним стандартам конкурентності. Аналіз поточного стану комунікацій та іміджу громади демонструє недостатній рівень системності, що ускладнює ефективне позиціонування території на регіональному та національному рівнях. Воєнний стан значно вплинув на маркетингове середовище громади, обмежив мобільність, зменшив інвестиційний потік та підвищив інфраструктурні ризики, що потребує переходу до адаптивної моделі управління.

Сильними сторонами громади є логістична привабливість, підприємницька активність та наявність вільних земельних ресурсів, що створює можливості для формування інвестиційних продуктів території. Слабкими сторонами є недосконалість транспортної інфраструктури, нерівномірність розвитку поселень та обмеженість соціальної інфраструктури, що знижує якість життя та уповільнює економічну динаміку. Можливості

громади включають активізацію співпраці з міжнародними донорами, розвиток рекреаційного потенціалу, розширення цифрових сервісів та залучення малого інвестора через програми підтримки. Загрози полягають у безпекових ризиках, відтоку населення, падінні підприємницької активності й нестабільності національної економіки, що ускладнює довгострокове планування.

Комплекс маркетинг-міксу (7P) громади потребує повного оновлення, особливо у компонентах «просування», «продукт», «процеси» та «фізичні докази», які нині не відповідають умовам воєнної економіки. Формування бренду громади має спиратися на концепцію “території стійкості та партнерства”, що підкреслює її здатність до адаптації та відновлення в умовах кризових явищ.

Розроблена у дослідженні концепція трансформації маркетингового комплексу відповідає потребам території, поєднуючи стратегічний, комунікаційний та інфраструктурний аспекти адаптації громади до умов воєнного стану. Ефективність маркетингової політики громади залежить від впровадження цифрових платформ, які повинні стати основою комунікацій, промоції та сервісного забезпечення бізнесу й населення. Застосування інструментів територіального маркетингу сприятиме активізації місцевого бізнесу, залученню нових інвесторів і зростанню податкових надходжень, що є необхідною умовою фінансової стабільності в громаді.

Імплементация запропонованого концепту маркетингового розвитку створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, зміцнення інституційної спроможності та формування довгострокової конкурентоспроможності Калинівської громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко В. М., Шершун К. О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів. Науковий вісник Ужгородського університету. 2012. № 2 (36). С. 66-73.
2. Брендинг і маркетинг територій. У чому секрет найбільш успішних міст в Україні? URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/486/Regional_BrandingMarketing_2019.
3. Бурцева О.Є., Шашко В.О. Маркетинг територій у системі соціально-економічного розвитку регіонів. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/800776e7-c808-4183-8f12-c589a1a262b1/content> (дата звернення: 29.11.2025).
4. Броварський район : стаття // Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Броварський_район (дата звернення: 29.11.2025).
5. Великодимерська селищна рада. Офіційний інформаційний сайт. Доступно: <https://velykodymerska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 09.12.2025).
6. Гринкевич С., Брух О., Бернацька І. Вплив маркетингового середовища на розвиток об'єднаних територіальних громад. [Електронний ресурс]. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/450512> (дата звернення: 29.11.2025).
7. Гуменюк О. І. Маркетинг територій у системі управління регіональним розвитком. Вісник економічної науки України. 2018. № 2. С. 45–52.
8. Гургула Т. В. Територіальний маркетинг в умовах співробітництва територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 91–94. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-91-94.
9. Дробязко І. М. Територіальний маркетинг як механізм підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Теорія та

практика державного управління : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2008. Вип. 2 (21). С. 149–153.

10. Дудкіна О. П. Маркетинг територій як інструмент забезпечення конкурентоспроможного розвитку. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2016. Вип. 21. С. 9-13.

11. Безпарточний М., Безпарточна О., Ломоносов Д. Маркетинг територіальних громад: інструменти залучення міжнародних інвестицій. *Сталий розвиток економіки*, 2024. (3(50), 386-393. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-78>

12. Зазимська сільська громада. Офіційний сайт. Доступно: <https://zazymska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 11.12. 2025).

13. Звіт про соціально-економічний розвиток за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://brovrayrada.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/Zvit-po-sots-ekon-za-2024-rik_vypravl-2.pdf (дата звернення: 29.11.2025).

14. Індекс цифровізації регіонів та громад // Децентралізація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.ua/news/19925> (дата звернення: 29.11.2025).

15. Індекс цифрової трансформації Мінцифри показало досягнення регіонів і громад // Forbes Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/news/indeks-tsifrovoi-transformatsii-mintsifri-pokazalo-dosyagnennya-regioniv-i-gromad-13052025-29702> (дата звернення: 29.11.2025).

16. Індекс цифрової трансформації регіонів та громад України: дані за II квартал 2025 року // Facebook-сторінка EEF [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/eef.org.ua/posts/індекс-цифрової-трансформації-регіонів-та-громад-україни-дані-за-ii-квартал-2025/1190509353118366/> (дата звернення: 29.11.2025).

17. Калинівська селищна територіальна громада (Броварський район). Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Калинівська_селищна_територіальна_громада_\(Броварський_район\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Калинівська_селищна_територіальна_громада_(Броварський_район)) (дата звернення: 08.12.2025)

18. Калинівська селищна територіальна громада. Громади України. Офіційний портал. URL: <https://gromada.info/gromada/kalynivska/> (дата звернення: 08.12.2025).

19. Калинівська селищна територіальна громада. Децентралізація в Україні. Офіційний портал. URL: <https://decentralization.ua/gromada/1629/contacts> (дата звернення: 08.12.2025).

20. Калинівська селищна територіальна громада. Офіційний вебсайт. URL: <https://kalynivska-2-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 08.12.2025).

21. Калитянська селищна громада. Офіційний сайт. Доступно: <https://kalytyanska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 11.12. 2025).

22. Коваленко І. П. Маркетинг територій : монографія / І. П. Коваленко. Київ : НаУКМА, 2020. 250 с. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/800776e7-c808-4183-8f12-c589a1a262b1/content>. (Дата звернення: 08.12.2025)

23. Коломицев А. О. Управління соціально-економічним розвитком регіону на основі концепції регіонального маркетингу // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 14. №1. – С. 87-93.

24. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – 146

25. Кращі практики місцевого економічного розвитку України. «Брендинг і маркетинг територій. У пошуках власного обличчя» [Електронний ресурс]. URL: [UAPractice-05-final.indd](https://mled.org.ua/UAPractice-05-final.indd) (mled.org.ua) (дата звернення: 29.11.2025).

26. Кришан О., Яременко В., Чалапко Л. Адаптивні стратегії маркетингу територій: залучення інвестицій і туристичних потоків. Економіка та суспільство, 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-76>

27. Лепьошкіна Т. Я. Маркетинг як важлива складова політики органів місцевого самоврядування у сфері місцевого розвитку. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=452>. (дата звернення: 29.11.2025).

28. Маркетинг. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії. википедія [Електронний ресурс]. URL: <http://https://uk.wikipedia.org/wiki/>. (дата звернення: 29.11.2025).

29. Мельник Л. Г., Сидоренко О. В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 1. С. 120–128.

30. Методика розрахунку рентабельності // AnalizUA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/229-rentabelnist> (дата звернення: 29.11.2025).

31. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. URL:<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/526/>. (дата звернення: 29.11.2025).

32. Окландер, М. А. Проблеми формування маркетингової системи країни [Текст] / М. А. Окландер. К. : Наукова думка, 2002. –167 с.

33. Період окупності проєкту // Spar.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://spar.ua/blogs/period-okupnosti-proektu> (дата звернення: 29.11.2025).

34. Підвальна О. Г., Богуславська С. І. Оцінка економічного впливу індустрії туризму регіону: мультиплікативний ефект. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32 (71), № 3. С. 85–89. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-3-14>

35. Придятько Е.М. Маркетинг територій в системі управління соціально-економічним розвитком громади. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. №1 (22), 2020, С.81-87 [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1\(22\)-81-89](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1(22)-81-89)

36. Разінькова М.Ю. Міжнародний туризм і його вплив на розвиток міжнародної економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 3, С. 32–36.
37. Резнік О. В. Маркетинг місцевих громад: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 2. С. 112–120.
38. Рентабельність // UkrainianDigital [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrainiandigital.com/rentabelnist/> (дата звернення: 29.11.2025).
39. Рішення Броварської міської ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://normacts.brovary-rada.gov.ua/files/121191> (дата звернення: 29.11.2025).
40. Семенець В. А. Інноваційні підходи до маркетингу територій в умовах глобалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 1. С. 78–85.
41. Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2027 року. – Режим доступу: [Strategi_2027_Transcarpathia.pdf](#) (дата звернення 22.11.2025)
42. Стратегія розвитку Київської області на 2021–2027 роки (нова редакція) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/strategiya-ko-2021-2027-nova-redakczyia-1.pdf> (дата звернення: 29.11.2025).
43. Ткачук А., Третяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyi-rozvytokpislya-vijny/> (дата звернення: 29.11.2025).
44. У Броварах презентували стратегію розвитку територіальної громади до 2027 року // MyKyivRegion [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mykyivregion.com.ua/news/u-brovarax-prezentuvali-strategiyu-rozvitku-teritorialnoyi-gromadi-do-2027-roku> (дата звернення: 29.11.2025).
45. Шевченко О.В. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності територій. Регіональна економіка. 2021. № 4. С. 93–98.

46. Язіна В., Дзюба В., Мирний Д. Інтегрована комплексна модель оцінки туристичного потенціалу України: сутність та специфіка. *Економіка та суспільство*, 2024 . (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-194>
47. Antonakakis N., Dragouni M., Eeckels B. The tourism and economic growth enigma: examining an ambiguous relationship through multiple prisms. *Journal of Travel Research*. 2019. Vol. 58 (1), pp. 3–24. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287517744671>
48. Āzena L., Keišs S. Specifics of territorial marketing strategy planning. *European integration studies*. 2009. Vol. 3. <https://eis.ktu.lt/index.php/EIS/article/view/25738>
49. Hanna S., Rowley J. Place brand governance: A multilayered literature review. *Journal of Place Management and Development*. 2015. Vol. 8(1). P. 32–50.
50. Kotler P., Haider D., Rein I. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press, 1993.
51. Zenker S., Braun E. Branding a city – A conceptual approach for place branding and place brand management. *Place Branding and Public Diplomacy*. 2017. Vol. 13. P. 20–31.
52. Yevtushenko A., Suslov M., Verba S. Брендинг території громади – механізм формування локальної ідентичності та фактор конкурентоспроможності. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2021 . (13), 622–649. <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.04>