

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: Публічне управління територіальним маркетингом
з урахуванням воєнних викликів

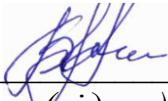
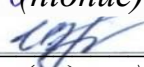
здобувача 2 курсу групи ПУ-24зм

спеціальність: 281 Публічне управління та
адміністрування

освітньо-професійна програма: Публічне
управління та адміністрування

Бородавка Р.Е.

Керівник д.е.н., проф.
Заблодська І.В.


(підпис)

(підпис)

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 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

 д. е. н., проф. О.О. Хандій

04 вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Бородавки Романа Едуардовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Публічне управління територіальним маркетингом з урахуванням воєнних викликів»

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 публічного управління та територіального маркетингу на прикладі територіальних громад

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Теоретичні аспекти публічного управління територіальним маркетингом. Аналіз системи публічного управління розвитком локальних територій з урахуванням воєнних викликів. Розбудова територіального маркетингу органами місцевого самоврядування з урахуванням воєнних викликів

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

Основні теоретичні аспекти публічного управління на локальному рівні, Еволюція наукової думки про публічне управління, Узагальнення основних моделей місцевого самоврядування та їх основні характеристики, Концепція розвитку в умовах трансформації національної економіки, Відділи виконавчого комітету, які можуть бути залучені до стратегічного розвитку територіального маркетингу. SWOT-аналіз Іванківської селищної територіальної громади. Напрями, характеристики та інструменти територіального маркетингу Вишгородського району. Функції ОМС щодо стратегічного розвитку територіального маркетингу в територіальній громаді

6. Консультанти розділів роботи

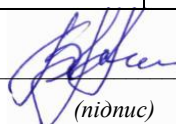
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

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)

Бородавка Р.Е.

(прізвище та ініціали)

Керівник
роботи

 (підпис)

Заблудська І.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 80, табл. 13, рис. 5

Публічне управління, територіальний маркетинг, органи місцевого самоврядування, територіальні громади, воєнні виклики.

У кваліфікаційній роботі магістра в процесі розгляду теоретичних основ публічного управління на локальному (місцевому) рівні було досліджено зарубіжний досвід публічного управління на місцевому рівні та процеси модернізації системи публічного управління в умовах децентралізації влади та актуалізація маркетингової функції. Надано загальну характеристику системи публічного управління розвитком Іванківської селищної територіальної громади Вишгородського району Київської області, проаналізовано розвиток територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді та Вишгородського району з урахуванням воєнних викликів. Розроблено стратегічні напрями розвитку територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді та уточнено функції органів місцевого самоврядування щодо стратегічного розвитку територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді.

ABSTRACT

Borodavka R.E. Public management of territorial marketing, taking into account military challenges. The manuscript.

Qualification work for a master's degree in the specialty 281 "Public Administration and Administration ", educational and professional program "Public Administration". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

In the qualification work of the master, in the process of considering the theoretical foundations of public administration at the local (local) level, foreign experience of public administration at the local level and the processes of modernization of the public administration system in the context of decentralization of power and actualization of the marketing function were studied. A general characteristic of the system of public management of the development of the Ivankiv settlement territorial community of the Vyshhorod district of the Kyiv region was provided, development of territorial marketing in the Ivankiv settlement territorial community and the Vyshhorod district, taking into account military challenges. Strategic directions for the development of territorial marketing in the Ivankiv settlement territorial community have been developed and the functions of local self-government bodies regarding the strategic development of territorial marketing in the Ivankiv settlement territorial community have been clarified.

Keywords: Public administration, territorial marketing, local governments, territorial communities, military challenges.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ	10
1.1. Теоретичні основи публічного управління на локальному (місцевому) рівні	10
1.2. Зарубіжний досвід публічного управління на місцевому рівні	17
1.3. Модернізація системи публічного управління в умовах децентралізації влади та актуалізація маркетингової функції	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛОКАЛЬНИХ ТЕРИТОРІЙ З УРАХУВАННЯМ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	37
2.1. Загальна характеристика системи публічного управління розвитком Іванківської селищної територіальної громади Вишгородського району Київської області	37
2.2. Розвиток територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді	43
2.3. Розвиток територіального маркетингу у Вишгородському районі з урахуванням воєнних викликів	48
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	51
РОЗДІЛ 3. РОЗБУДОВА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	54
3.1. Стратегічні напрями розвитку територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді	54
3.2. Функції органів місцевого самоврядування щодо стратегічного розвитку територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді	60
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Система публічного управління територіальним маркетингом на локальному рівні набуває особливої ваги в умовах модернізації держави та поглиблення децентралізаційних процесів. Територіальні громади стали повноцінними суб'єктами публічної влади, відповідальними за стратегічний розвиток, організацію соціальних послуг, управління ресурсами й забезпечення безпеки населення. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що громади опинилися у центрі складних трансформаційних процесів, прискорених війною, яка докорінно змінила підходи до управління територіями, організації публічних послуг і забезпечення стійкості місцевих систем.

Воєнний стан вплинув на всі сфери функціонування держави, але саме на рівні громад його наслідки виявилися найбільш відчутними: руйнування інфраструктури, зміна демографічної структури, посилення навантаження на соціальні служби, зростання потреби в кризовому управлінні. Це вимагає від органів місцевого самоврядування нових моделей реагування, адаптивності та розвитку інституційної спроможності, зокрема у сфері маркетингу. Водночас війна актуалізувала важливість інструментів територіального маркетингу як для відбудови економіки, так і для формування позитивного іміджу громади, залучення партнерів, інвестицій та міжнародної допомоги. У цих умовах маркетинг територій перетворюється на складову good governance, орієнтовану на прозорість, комунікацію та ефективність прийняття рішень.

Теоретичні аспекти публічного управління, його модернізації та розвитку територіальних громад розглядалися багатьма науковцями, серед яких М. Лахижа, Я. Качан, В. Сухомлин, а також зарубіжні дослідники, що розробляли моделі public management, good governance та new public governance. Проте недостатньо вивченими залишаються питання адаптації цих моделей до умов воєнних викликів, зокрема щодо забезпечення безпеки,

сталості, управління ризиками та інтеграції маркетингових підходів у публічне управління.

Особливої уваги потребує дослідження функціонування системи публічного управління розвитку Іванківської селищної територіальної громади однієї з найбільших і найбільш постраждалих громад Вишгородського району. Воєнні події 2022 року суттєво позначилися на її інфраструктурі, соціальній сфері, демографічній ситуації та економічному потенціалі. Це визначає потребу у всебічному науковому аналізі управлінських рішень, механізмів стійкості та підходів до післявоєнної відбудови.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів удосконалення системи публічного управління територіальним маркетингом та розвитком територіальних громад в умовах воєнних викликів на прикладі Іванківської селищної територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні засади публічного управління територіальним маркетингом на локальному рівні та еволюцію відповідних наукових підходів;
- проаналізувати сучасний стан і структуру системи публічного управління Іванківської селищної громади;
- дослідити вплив воєнного стану на функціонування громади та діяльність органів місцевого самоврядування;
- оцінити потенціал та інструментарій територіального маркетингу в умовах післявоєнної відбудови;
- визначити напрями розвитку публічного управління з урахуванням кризових ризиків і безпекових викликів;
- обґрунтувати Стратегічні напрями розвитку територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді
- ідентифікувати функції органів місцевого самоврядування щодо стратегічного розвитку територіального маркетингу.

Об'єктом дослідження є система публічного управління територіальною громадою та територіальним маркетингом.

Предметом дослідження — теоретичні, методичні й прикладні аспекти розвитку публічного управління територіальним маркетингом та локальних територіях з урахуванням воєнних викликів.

Методологічну основу роботи становлять принципи системного та комплексного підходів. Використано методи аналізу, синтезу, порівняння, структурно-функціонального аналізу, контент-аналізу, SWOT-аналізу, а також інструменти оцінювання розвитку територіальним маркетингом. Емпіричну базу сформовано на основі нормативно-правових документів, аналітичних звітів, даних Іванківської селищної громади, наукових публікацій і результатів власних досліджень автора.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ

1.1. Теоретичні основи публічного управління на локальному (місцевому) рівні

Публічне управління на локальному рівні становить цілісну систему організації, координації та регулювання суспільних процесів у межах територіальних громад, що здійснюється з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, надання якісних публічних послуг та створення умов для участі населення в ухваленні управлінських рішень. У науковій літературі локальний рівень розглядається як ключовий простір реалізації децентралізаційних реформ, оскільки саме тут відбувається найближча до громадян взаємодія з владними інститутами та формуються базові механізми демократичного врядування.

Сутність публічного управління на рівні громади полягає у поєднанні державних та самоврядних функцій, які спрямовані на задоволення колективних потреб населення та ефективне використання місцевих ресурсів. На відміну від державного управління, яке має ієрархічну природу, місцеве самоврядування ґрунтується на принципах автономності, субсидіарності й самостійності територіальної громади як публічно-правового утворення.

Л. Л. Приходченко, С. Є. Саханенко, П. І. Надолішній та інші дослідили теоретичні, методологічні та прикладні аспекти горизонтальної взаємодії в системі публічного управління в умовах децентралізації влади. Досліджено взаємодії в цілому, та горизонтальні – зокрема як теоретичну проблему та практичну складову системи публічного управління. Проаналізовано сучасну практику забезпечення горизонтальної взаємодії органів публічної влади держав-членів Європейського Союзу, конституційну модель розмежування повноважень між РФ та її суб'єктами та шляхи імплементації європейського

досвіду в українську практику державотворення. З точки зору системного підходу структуровано моделі державного управління, проаналізовано вітчизняну практику горизонтальних взаємодій та механізми їх функціонування в окремих галузях, а також обґрунтовано модель комплексного механізму горизонтальної взаємодії в системі публічного управління в умовах децентралізації влади [41].

Д-ра наук держ. упр., проф. М. І. Лахижі; канд. наук держ. упр., доц. Я. В. Качан та канд. наук держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина проаналізували юридичні, організаційні та соціальні аспекти розвитку системи публічного управління. Автори, спираючись на аналіз законодавчих актів, даних соціологічних опитувань, наукової літератури з України та інших країн, а також медійної інформації, розглядають історичні й теоретичні підвалини публічного управління. У праці викладено правові, організаційні та кадрові основи цієї системи, а також представлено механізми і засоби її функціонування. Окрему увагу приділено забезпеченню сталого розвитку та безпеки, а також ролі публічного управління у цих процесах.[38]

Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, В. І. Мельник та інші розробили методичний підхід до комплексного інтегрального оцінювання рівня соціально економічного розвитку об'єднаних територіальних громад. Дістав подальшого розвитку підхід до забезпечення дієвості інноваційної діяльності органами влади. Запропоновано технологічний алгоритм мінімізації інформаційно комунікаційних бар'єрів у діяльності органів влади [43].

В. М. Бабаєв та колектив авторів розглядають теоретичні та прикладні питання реалізації реформ децентралізації в Україні з позицій демократичного адміністративного управління територіальними громадами. На підставі чинного українського законодавства та напрацювань українських фахівців висвітлюють масштабність змін у системі місцевого самоврядування, які впроваджуються та передбачають реалізацію принципів субсидіарності, повсюдності місцевого самоврядування, фінансової самодостатності територіальних громад, широке застосування механізмів демократії.

Визначають конкретні завдання місцевого самоврядування щодо територіальної організації влади, виходячи з положень Європейської хартії місцевого самоврядування та чинного українського законодавства [1].

Більшість дослідників теоретико-методологічних засади публічного управління на локальному рівні визначають ряд фундаментальних принципів. Принцип субсидіарності передбачає передачу максимально можливої кількості повноважень на рівень громади, як найближчий до громадян. Принципи відкритості та прозорості забезпечують громадський контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування. Принцип підзвітності вимагає відповідальності управлінських структур за результати рішень. Участь громадськості виступає невід'ємним елементом демократичного врядування, формуючи горизонтальні комунікації між владою та громадою. Нарешті, принцип ефективності передбачає раціональне використання локальних ресурсів та орієнтацію на результативність діяльності.

Щодо функціональної структури публічного управління на локальному рівні, то вона охоплює комплекс завдань: стратегічне планування розвитку території, управління бюджетними ресурсами, формування інвестиційного клімату, забезпечення якості освітніх, соціальних та адміністративних послуг, а також управління об'єктами комунальної власності та інфраструктурою. Важливою складовою стає кризове управління, яке передбачає забезпечення безпеки населення, реагування на надзвичайні ситуації та зміцнення інституційної стійкості громади.

Теоретичні підходи до дослідження локального публічного управління еволюціонували від класичної моделі публічної адміністрації до сучасних концепцій *good governance* та *new public governance*. Класична модель фокусувалася на бюрократичній раціональності та ієрархічності. Підхід *public management* підкреслює важливість ефективності, орієнтації на результат та управлінських інновацій. Концепція *good governance* доповнює ці підходи вимогами прозорості, відкритості, інклюзивності та підзвітності влади. Модель *new public governance* акцентує мережеву взаємодію різних акторів —

органів влади, бізнесу, громадських організацій та мешканців у процесі вироблення та реалізації публічної політики.

А механізми реалізації публічного управління на рівні громади охоплюють нормативно-правові, фінансові, організаційні та інформаційні інструменти. В умовах цифрової трансформації особливого значення набувають електронне урядування, відкриті дані, цифрові комунікаційні платформи та інтерактивні сервіси участі. Вони підсилюють прозорість, сприяють залученню громадян та підвищують оперативність управлінських процесів.

Отже, теоретичні основи публічного управління на локальному рівні визначають комплекс принципів, функцій та механізмів, які забезпечують здатність територіальних громад самостійно й ефективно управляти власним розвитком, мобілізувати ресурси та взаємодіяти з громадянами на засадах демократичного врядування. Ці положення формують наукову основу для аналізу подальших аспектів управлінської діяльності в умовах сучасних викликів, зокрема воєнних та післявоєнних трансформацій.

Основні теоретичні аспекти публічного управління на локальному рівні систематизовані та подані в таблиці 1.1.

Публічне управління на локальному рівні займає центральне місце в сучасній моделі демократичної держави, адже саме територіальна громада виступає першою ланкою, через яку громадяни взаємодіють із владою, отримують послуги та беруть участь у формуванні політики розвитку. Локальний рівень є тим інституційним простором, де реалізується принцип субсидіарності — передання максимальної кількості повноважень органам, які є найближчими до населення та найкраще обізнані з його потребами. Тому актуальність дослідження теоретичних засад публічного управління на рівні громад зростає в умовах модернізації суспільних інститутів, децентралізаційних реформ та зумовлених війною викликів [4].

Таблиця 1.1

**Основні теоретичні аспекти публічного управління
на локальному рівні**

Аспекти	Основні положення
Сутність публічного управління на локальному рівні	визначення поняття «публічне управління»; відмінність між державним управлінням і місцевим самоврядуванням; місце локального рівня у системі публічної влади.
Принципи місцевого публічного управління	субсидіарність; відкритість і прозорість; підзвітність; участь громадськості; ефективність і результативність; децентралізація та автономія громад.
Функції публічного управління на рівні громади	стратегічне планування розвитку території; управління фінансами та бюджетом громади; управління інфраструктурою і комунальними послугами; забезпечення соціального захисту населення; розвиток локальної економіки та інвестиційного середовища; кризове та безпекове управління.
Механізми та інструменти публічного управління	нормативно-правове регулювання; організаційні механізми (виконавчі органи, комунальні підприємства); фінансові механізми (бюджетування, інвестиції, гранти); цифрові та інформаційні інструменти управління; механізми участі громадян (громадські слухання, консультації, партисипація).
Теоретичні підходи до публічного управління на локальному рівні	класична теорія публічного адміністрування; неоінституціоналізм; good governance; public management та new public governance; мережеве управління.
Роль територіальної громади як суб'єкта публічного управління	громада як публічно-правова корпорація; взаємодія громади з державою, бізнесом і громадським сектором; значення локального рівня для сталого розвитку та демократії.

Джерело: сформовано автором на основі [4,38,41,43]

У класичному розумінні публічне управління охоплює діяльність інституцій публічної влади, спрямовану на забезпечення суспільних інтересів шляхом організації, регулювання та контролю суспільних процесів. На локальному рівні ця діяльність реалізується насамперед органами місцевого самоврядування, які, згідно з Конституцією України, представляють спільні інтереси територіальних громад та діють самостійно у межах своїх повноважень.

Відмінність публічного управління на рівні громади від державного полягає у його менш ієрархічній і водночас більш соціально спрямованій

природі. Органи місцевого самоврядування не тільки виконують владні функції, а й виступають посередниками між державою та громадянами, забезпечуючи реалізацію прав і свобод людини, підтримку соціально вразливих груп та створення середовища для сталого розвитку.

Локальний рівень публічного управління характеризується такими ознаками: безпосередня взаємодія з мешканцями; відповідальність за стан комунальної, соціальної та сервісної інфраструктури; близькість управлінських рішень до реальних потреб населення; оперативність реагування на локальні проблеми; можливість формування власної стратегії розвитку території.

Отже, публічне управління на рівні громади є динамічною системою, яка поєднує управлінські, представницькі, сервісні та соціальні функції.

Публічне управління в територіальних громадах охоплює широке коло функцій, спрямованих на забезпечення життєдіяльності місцевого населення та розвитку території: стратегічне планування. Включає розробку стратегій, програм, планів відновлення та розвитку, що визначають довгострокові пріоритети громади; соціальна функція. Стосується забезпечення доступу населення до освіти, медицини, соціального захисту, культурних та адміністративних послуг; економічна функція. Включає підтримку бізнесу, залучення інвестицій, розвиток підприємництва та формування сприятливого економічного клімату; інфраструктурне управління. Охоплює утримання та розвиток транспортної, енергетичної, комунальної й цифрової інфраструктури; фінансове управління. Передбачає формування бюджету громади, управління місцевими фінансами та залучення зовнішніх ресурсів; кризове та безпекове управління. У сучасних умовах набуває критичного значення: реагування на надзвичайні ситуації, забезпечення безпеки, підтримка стійкості громади під час воєнних дій; маркетингова функція. Передбачає формування позитивного іміджу території та її бредування.

Еволюція наукової думки про публічне управління формує кілька ключових теоретичних підходів, які подані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Еволюція наукової думки про публічне управління

Етап	Опис/Орієнтація
Класична бюрократична модель	Орієнтована на ієрархію, процедурність і формалізм. В сучасних умовах вважається недостатньо адаптивною.
Public Management (нове публічне управління)	Зосереджується на ефективності, управлінських інноваціях, результатах та стандартизації послуг.
Good Governance (належне врядування)	Підкреслює необхідність прозорості, інклюзивності, підзвітності, справедливості та запобігання корупції.
New Public Governance	Розглядає управління як мережеву взаємодію між владою, бізнесом, громадським сектором та громадянами.
Територіальне врядування	Фокусує увагу на комплексному розвитку територій, управлінні ресурсами та просторовому плануванні.

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Щодо механізмів та інструментів публічного управління на рівні громад, то до них належать: нормативно-правові механізми (статути, рішення рад, регламенти); організаційні (структури виконкомів, старостинські округи, комунальні підприємства); фінансові (місцевий бюджет, субвенції, грантові кошти, державно-приватне партнерство); інформаційні та цифрові (електронне урядування, відкриті дані, цифрові карти, e-DEM); механізми участі населення (public hearings, participatory budgeting, електронні консультації).

Сучасний розвиток інформаційних технологій суттєво змінює структуру публічного управління: цифрові платформи дозволяють скорочувати управлінські цикли, знижувати ризики корупції та підвищувати якість сервісів. Територіальна громада виступає не лише об'єктом управлінського впливу, а й повноцінним суб'єктом управління. Вона має власну правосуб'єктність, територію, інституції, фінансові ресурси та колективну волю, що реалізується через виборні органи. Участь громади у виробленні рішень зміцнює легітимність управлінських дій і формує сталі механізми демократичного врядування.

Підсумовуючи, теоретичні основи публічного управління на локальному рівні формують комплексний науково-методологічний фундамент, що

визначає сутність, принципи, функції, інститути та механізми діяльності територіальних громад. Їх розуміння є ключовим для побудови ефективної системи місцевого врядування, здатної забезпечувати стійкість, розвиток та високий рівень довіри населення, особливо в умовах сучасних кризових та воєнних викликів.

1.2. Зарубіжний досвід публічного управління на місцевому рівні

Для України дослідження зарубіжного досвіду організації та функціонування систем публічного управління на місцевому рівні є надзвичайно актуальним. Особлива увага має бути приділена країнам Європейського простору, а також державам із подібною історією розвитку та характерними рисами, спільними з вітчизняною моделлю публічного управління. В цьому контексті якісні дослідження провіла А. І. Неділько, асистент кафедри державного управління і права, Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка [33].

У кожній країні, залежно від історичних передумов, національних особливостей і політичних процесів, що впливали на її розвиток, сформувалися унікальні системи публічного управління. Водночас, з огляду на тісну взаємодію держав у процесі становлення та еволюції, можна визначити низку спільних характеристик, властивих окремим країнам у царині місцевого державного управління.

На місцевому рівні в більшості країн світу запроваджена система територіального устрою, що передбачає виокремлення трьох рівнів адміністративно-територіальних одиниць: центрального (загальнодержавного), проміжного (субнаціонального) та первинного (базового), до такого висновку прийшла А. І. Неділько в своїх дослідженнях [33].

Місцевий рівень адміністративного управління характеризується нижчим статусом порівняно із загальнодержавним і включає проміжні та первинні рівні. Управління на місцевому рівні здійснюється двома основними

способами: через органи місцевої державної влади, тобто призначених центральною владою посадових осіб, які виконують свої функції у відповідних адміністративних одиницях, та через органи місцевого самоврядування, сформовані населенням відповідної території.

Розподіл повноважень між місцевим самоврядуванням і державною владою визначається теоріями місцевого самоврядування, які виникли у ХІХ столітті. Сучасними є громадська, державницька та дуалістична теорії. Громадська теорія підкреслює автономію місцевих органів і протиставлення їх державній владі, а громадівська зосереджується на управлінні місцевими господарськими питаннями. Ці підходи мають історичне коріння в регіоні Київської Русі, були популярними серед російських і українських мислителів та вплинули на розвиток правових систем.

Громадівська теорія місцевого самоврядування передбачає протиставлення місцевої громади державі та суспільних інтересів політичним, ґрунтуючись на припущенні, що як суспільство, так і держава переслідують виключно власні інтереси. Поряд із прибічниками цієї концепції існували її критики, які вказували на суттєві недоліки підходу. Зокрема, вони звертали увагу на ототожнення територіальних самоврядних одиниць з приватноправовими утвореннями, такими як промислові компанії або благодійні фонди, що потенційно трансформує місцеве самоврядування на альтернативу державній владі, а не її доповнення на локальному рівні.

Розмежування державних справ і питань місцевого значення стало основою для автономії місцевого самоврядування, але на практиці чіткий розподіл між державною адміністрацією та місцевим менеджментом майже неможливо реалізувати. У середині ХІХ століття сформувалась державницька теорія місцевого самоврядування, яка поступово витіснила попередні концепції. Її засновниками стали німецькі дослідники Л. Штейн і Р. Гнейст; центральною ідеєю є залучення жителів певної території до виконання публічних обов'язків на відповідній території [36].

Згідно з постулатами державницької теорії, органи місцевого самоврядування трактуються як інститути державного управління, компетенція яких повністю визначається державою та не має особливого, природного характеру. Прихильники цієї концепції стверджують, що питання змістового наповнення місцевого самоврядування відносяться до сфери завдань державного управління.

Державницька концепція місцевого самоврядування базується на положенні про необхідність врахування інтересів як громади, так і держави у діяльності органів самоврядування. Джерелом місцевого самоврядування, за цією доктриною, виступає державна влада, а організація здійснюється відповідно до чинного законодавства. Держава також визначає сферу діяльності органів самоврядування, що безпосередньо впливає на співвідношення між державною владою та місцевим самоврядуванням.

У межах державницької теорії виокремлюють два напрями: політичний (очолюваний Р. Гнейстом) і юридичний (представлений Л. Штейном). Основна відмінність полягає у різному трактуванні взаємозв'язку місцевого самоврядування та місцевого управління. Р. Гнейст вважав, що посадові особи органів місцевого самоврядування повинні виконувати функції на громадських засадах під контролем незалежних місцевих органів. Л. Штейн наголошував, що органи місцевого самоврядування не є органами державної влади, а функціонують як інститути територіальної громади, реалізуючи делеговані їм державою повноваження на місцевому рівні [37].

Фундамент державницької теорії закладає сучасну концепцію децентралізації, хоча на сьогодні вона залишається лише частково реалізованою. Децентралізація здійснюється через територіальні громади та створені ними органи влади. Відповідно до цієї теорії, місцеве самоврядування розглядається як інструмент реалізації державних функцій через спільноти мешканців територій і їхні представницькі структури. Механізм народовладдя у цій парадигмі полягає у тому, що реальна влада на місцевому рівні належить

безпосередньо населенню, а не лише територіальним громадам, котрі виступають його представниками.

Надалі у рамках державницької теорії виникли два напрями, що сприяли появі теорії муніципального дуалізму. Ця концепція інтегрує переваги громадівського та державницького підходів до місцевого самоврядування. Основне положення — подвійний характер діяльності органів місцевого самоврядування: вони вирішують локальні завдання автономно та одночасно виконують делеговані державою функції. Такий підхід відображає принцип дуалізму муніципального управління, згідно з яким органи місцевого самоврядування діють як структура державної адміністрації при виконанні функцій, що виходять за межі суто місцевих інтересів, залишаючись незалежними від центральної влади у питаннях громадського характеру, але розглядаються як частина державного апарату в політичній площині.

Відповідно до нормативних підходів, питання, що належать до компетенції органів місцевого самоврядування, класифікуються на «власні» та «делеговані». При вирішенні власних питань органи місцевого самоврядування мають діяти автономно й незалежно від державних структур, керуючись чинним законодавством. Натомість виконання делегованих повноважень передбачає перебування зазначених органів під контролем і адміністративною опікою відповідних державних інституцій.

П. Круш акцентує увагу на важливості інтеграції державних і громадських засад у системі самоврядування для забезпечення ефективного функціонування суспільства. Поєднання цих принципів сприяє результативному вирішенню ключових соціально-державних завдань: 1) запобігання виникненню подвійного підпорядкування влади, що може призвести до політичної нестабільності та ослаблення держави; 2) створення умов для максимально широкої участі громадян в управлінні суспільними та державними справами, що підвищує правову і культурну свідомість й формує повагу до закону; 3) усунення розриву між державою та суспільством; 4) забезпечення основної мети — збереження і зміцнення держави та суспільства

за умови функціонування демократичних інститутів; 5) активне залучення держави до вирішення місцевих питань із урахуванням інтересів населення; 6) формування спільного інтересу громадян та державних органів, орієнтованого на розвиток гідного життя кожної людини й суспільства в цілому; 7) формування цілісного процесу управління суспільними процесами, який ґрунтується на погоджених діях [25].

Реалізація зазначених принципів можлива лише за умови функціонування соціально орієнтованої держави, яка стимулює розвиток громадянської ініціативи та мотивацію громадян. Таке поєднання є обґрунтованим і затребуваним у сучасних умовах, оскільки самостійність органів місцевого самоврядування не означає абсолютної незалежності від державного управління, а навпаки — передбачає необхідність розробки ефективної системи співпраці між ними. В основі такої взаємодії лежать спільні завдання та функції, хоча засоби, методи і форми їх реалізації можуть відрізнятись.

Організація місцевого самоврядування повинна враховувати адміністративно-територіальний устрій, а також історичні та політичні передумови становлення сучасних держав. У світовій практиці виокремлюють три основні моделі: англосаксонську (англійську, англо-американську), континентальну (європейську) та змішану (гібридну); тип моделі визначається країнами, в яких вона впроваджена.

Англосаксонська модель публічного управління на місцевому рівні застосовується у таких розвинених державах, як Велика Британія, Австралія, Нова Зеландія, Канада та США. Основу цієї моделі становлять принципи державницької теорії місцевого самоврядування. Вона передбачає надання місцевими органами послуг населенню відповідно до встановлених стандартів і під контролем центральних органів влади; перевищення місцевими органами своєї компетенції вважається протиправною діяльністю. Для цієї моделі характерний високий рівень автономії органів місцевого самоврядування стосовно держави, а контроль здійснюється через судові інстанції та

центральні міністерства. Компетенція місцевого самоврядування регламентується відповідно до принципу позитивного регулювання [27].

Англосаксонська модель місцевого самоврядування визнається класичною муніципальною формою. Її ключові риси включають: 1) високий рівень автономії органів; 2) відсутність прямої ієрархічної підпорядкованості між муніципальними структурами різних рівнів; 3) відсутність представників центрального уряду на місцях, які здійснюють наглядові функції; 4) проведення виборів населенням не лише представницьких органів, але й окремих муніципальних посадових осіб; 5) поєднання адміністративного та судового контролю за законністю діяльності муніципальних органів.

Континентальна модель публічного управління на місцевому рівні поширена у Франції, Італії, Іспанії, Бельгії, Польщі та Болгарії. Дана модель ґрунтується на комбінації виборності представницьких і виконавчих органів місцевого самоврядування із призначенням центральною владою уповноважених державних представників на місцях [3]. У відповідних країнах правове регулювання компетенції органів місцевого самоврядування здійснюється за принципом негативного регулювання: муніципальні органи мають право вчиняти всі дії, що прямо не заборонені законодавством. Останнім часом у рамках цієї моделі спостерігаються процеси децентралізації.

До характерних ознак континентальної моделі належать: 1) поєднання органів державного управління (державна адміністрація) на місцях і місцевого самоврядування; 2) жорстка система адміністративного контролю; 3) бюрократична субординація органів різних рівнів; 4) широкі повноваження центральної влади щодо адміністративного впливу, зокрема попередній контроль рішень органів місцевого самоврядування, можливість анулювання, тимчасового припинення або перегляду прийнятих рішень, заміщення або відкликання відповідних органів, їх відставка чи розпуск [35].

Реформа місцевого самоврядування у Франції, яка була реалізована на початку 1980-х років, суттєво посилила децентралізаційні тенденції, ліквідувала інститут префектів і скоротила адміністративний вплив вищих

рівнів управління на нижчі. Змішана (германська) модель, властива для Австрії, Німеччини та Японії, поєднує елементи англосаксонської та континентальної моделей, доповнюючи їх власними характерними рисами. Зокрема, у Федеративній Республіці Німеччина взаємодія місцевого управління та самоврядування забезпечується через співпрацю керівників урядових округів (Regierungspräsident) з ландратами або районними директорами, які суміщають функції державних службовців і керівників виконавчих органів базового рівня комунального самоврядування, що також має місце для міст районного значення.

Таким чином, райони й міста районного значення складають базу системи комунального самоврядування, залишаючись водночас складовими частинами державної системи управління.

У муніципальних системах простежується ієрархія вищих і нижчих органів місцевого самоврядування. В ряді адміністративних одиниць допускається обмежене право місцевої автономії. Під впливом інтеграційних процесів, що визначають основні тенденції сучасного розвитку держав, відмінності між різними моделями управління поступово втрачають фундаментальний характер. Муніципальні реформи останньої чверті ХХ століття свідчать про суттєве зближення цих моделей, зокрема завдяки ухваленню Європейської хартії місцевого самоврядування, підписаної у Страсбурзі 15 жовтня 1985 року [52].

Попри суттєві організаційно-правові розбіжності між структурами місцевого самоврядування та певну архаїчність територіального устрою, можна виокремити спільні тенденції сучасного стану й розвитку цих інститутів. Вони найяскравіше проявляються у компетенціях, ролі в реалізації державних функцій і фінансовому забезпеченні.

Унітарні держави зазвичай передають питання місцевого самоврядування під контроль центральної влади, тоді як у федераціях відповідні повноваження закріплені за суб'єктами федерації. Окрім класичних моделей організації місцевої влади, існують радянська та іберійська моделі,

хоча вони менш поширені. Щоб краще зрозуміти їхню специфіку, доцільно зіставити ці підходи з традиційними моделями.

Радянська модель отримала свою назву від країни походження — СРСР. У цей період управління на субнаціональному й субрегіональному рівнях здійснювали Ради народних депутатів, які діяли на всіх щаблях адміністративно-територіального поділу: від селищ до областей і країв. Відповідно до Конституції СРСР 1978 року, Ради визнавалися органами державної влади та були інтегровані в єдину систему держуправління. На рівні нижчих ланок не існувало поділу між представницькою та виконавчою гілками: Ради формували виконкоми зі свого складу, покладаючи на них виконавчо-розпорядчі функції. Таким чином, один орган затверджував рішення, виконував їх і контролював процес реалізації [46].

Одне з основних гасел радянського часу — "Вся влада Радам!" — на практиці реалізувалося таким чином, що реальна влада належала виконкомам, а депутати переважно виступали як помічники. Виконкоми розглядали всі питання у межах компетенції Рад, крім тих, що розв'язувалися на сесіях. Їхня діяльність мала жорстку ієрархію: вищі органи могли втручатися в роботу нижчих, скасовувати їхні рішення чи видавати обов'язкові приписи. Партійне керівництво суттєво впливало на роботу місцевих рад. Після розпаду СРСР ця система була ліквідована, а нові незалежні держави стали на демократичний шлях розвитку, орієнтуючись на світову практику.

Іберійська модель місцевого самоврядування, характерна для іспаномовних країн Латинської Америки, передбачає вибори населенням як ради, так і керівника адміністративної одиниці або колегіального органу. Обраний голова має значні управлінські повноваження, концентрує ключові важелі адміністративного впливу і може здійснювати нагляд за роботою виборного органу, хоча ці можливості далеко не завжди втілюються на практиці.

Узагальнення основних моделей місцевого самоврядування та їх характеристик подано в таблиця 1.3.

Таблиця 1.3

**Узагальнення основних моделей місцевого самоврядування
та їх основні характеристики**

Модель / Теорія	Основні характеристики
Громадівська теорія	Протиставлення місцевої громади державі Суспільні інтереси відокремлені від політичних Органи громади діють виключно у власних інтересах Критика: ототожнення територіальних громад із приватними об'єднаннями, ризик заміни державної влади
Державницька теорія (політичний напрям, Р. Грейст)	Посадові особи діють на громадських засадах Контроль здійснюють самостійні органи місцевого самоврядування
Державницька теорія (юридичний напрям, Л. Штейн)	Органи місцевого самоврядування не є державними Виконують функції та повноваження держави на місцевому рівні Базується на принципі децентралізації
Теорія муніципального дуалізму	Поєднання громадівської та державницької теорій Подвійна роль органів: вирішення локальних питань + виконання делегованих державних функцій Незалежність у громадських питаннях, але інтеграція у державний апарат у політичних
Англосаксонська модель	Висока автономія муніципалітетів Відсутність ієрархічної підпорядкованості між рівнями Вибори представницьких органів і посадових осіб населенням Контроль через суди та міністерства Принцип позитивного регулювання
Континентальна модель	Поєднання виборних органів і представників державної влади Жорсткий адміністративний контроль Бюрократична субординація між рівнями Принцип негативного регулювання (дозволено все, що не заборонено) Тенденція до децентралізації
Змішана (германська) модель	Поєднання англосаксонських і континентальних рис Ландрати та районні директори — одночасно державні службовці й керівники муніципалітетів Ієрархія вищих і нижчих органів Обмежене право автономії
Радянська модель	Ради народних депутатів як органи державної влади Відсутність поділу на представницьку та виконавчу владу Виконкоми мали реальну владу Жорстка ієрархія, партійний контроль Гасло «Вся влада Радам!»
берійська модель	Населення обирає раду та головну посадову особу Голова адміністрації має значні повноваження Поєднання виборності й сильного контролю над радою

Джерело: сформовано автором на основі [28,45]

Таким чином, кожна країна формує унікальну систему публічного управління на місцевому рівні, що відображає конкретні історичні умови, географічне положення, політичні події та національні характеристики, які впливали на становлення сучасної державності. Основою організації місцевого публічного управління виступає адміністративно-територіальний устрій держави.

1.3. Модернізація системи публічного управління в умовах децентралізації влади та актуалізація маркетингової функції

У сучасних умовах відбуваються складні багатовекторні процеси, які зумовлюють необхідність трансформації систем управління на всіх рівнях. Сучасні держави постають перед завданням адаптації національних моделей розвитку відповідно до актуальних вимог та пошуку ефективних інноваційних концепцій публічного управління з метою забезпечення належного рівня врядування та підвищення добробуту населення. Трансформаційні зміни, притаманні Україні, також обумовлюють потребу впровадження сучасних рішень для побудови ефективної системи публічного управління й врядування в контексті цифрової трансформації суспільства.[46]

Формування електронного урядування в умовах цифровізації передбачає створення інтегрованої електронної системи органів державної влади та місцевого самоврядування, а також розбудову Єдиного вебпорталу електронного урядування для громадян і організацій. Цей портал покликаний забезпечувати надання повного спектра електронних державних послуг та доступ до них за принципом «єдиного вікна» з урахуванням функціональних та користувацьких потреб [5, с.76]. Аналіз практики впровадження й розвитку електронного урядування в контексті інформаційного суспільства дозволяє окреслити концептуальні засади цієї діяльності в Україні. До її основних складових належать електронні послуги, електронне управління, електронна демократія, електронна комерція тощо. На основі дослідження історичних

передумов і визначальних чинників розвитку електронного урядування в Україні можна сформулювати узагальнені концептуальні положення щодо його подальшого розвитку в умовах інформаційного суспільства й цифрової економіки.

Шевченко О. О., Бутов Д. О., Леонтьєв А. Л. провели якісні дослідження інституційного механізму забезпечення електронного урядування в Україні на сучасному етапі дозволило виділити ключові фактори впливу, серед яких: координація та взаємодія усіх гілок влади, державно-приватне партнерство, ефективне бюджетне планування й виконання, моніторинг та оцінювання результативності заходів, дієве лідерство й відповідальність; стратегічне планування, включаючи ІКТ-менеджмент і управління змінами. Урахування зазначених чинників стане підґрунтям для розроблення виваженої державної політики, спрямованої на покращення показників електронного урядування в Україні [45].

З метою підвищення ефективності управлінських рішень у сфері державного управління в умовах цифрової трансформації доцільно провести комплексний аналіз інституційного механізму впровадження електронного урядування в Україні. Такий аналіз має охоплювати адміністративні процедури, організаційну структуру та засоби впливу. На основі досліджень розвитку електронного урядування і цифровізації публічних послуг фахівці визначили основні проблеми й бар'єри реалізації цифрових можливостей у державному секторі, серед яких – еко-системні, інституційні, інфраструктурні та інші фактори [32].

Серед головних характеристик сучасного етапу глобального розвитку варто виокремити зниження результативності державної політики, що обумовлено ускладненням прогнозування економічних процесів і спотворенням базових реакцій національної господарської системи на регуляторні заходи.

У поточний час значна кількість науковців здійснює аналіз моделей публічного управління. Інститути публічної влади формувалися внаслідок

еволюції структур державного управління і врядування, а також завдяки активній участі громадськості та особливостям регулювання соціально-економічного розвитку.

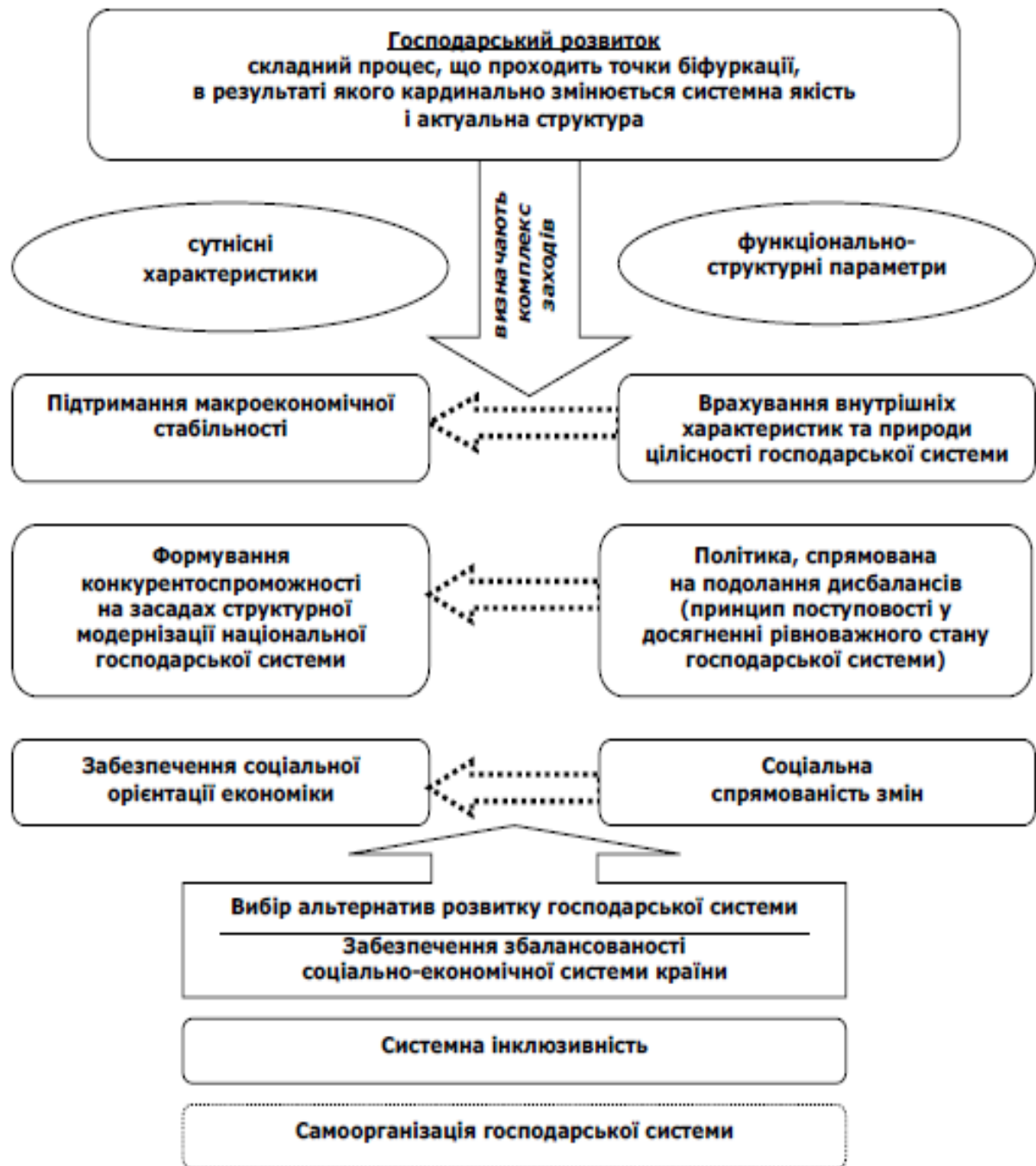
У контексті сучасних викликів, важливим завданням залишається ґрунтовне дослідження механізмів модернізації системи публічного управління на основі принципів цифрової інклюзії. На початковому етапі необхідно здійснити побудову та аналіз оновленої національної моделі із диференційованою стратегією функціонування національної господарської системи та її управлінського сегмента. В основу такої системи доцільно закладати принцип інклюзивного розвитку, що передбачає визначення альтернативних шляхів еволюції національної економіки відповідно до цілей зменшення нерівності та підвищення якості життя населення [45] (рис. 1.1).

Модернізація механізмів публічного управління й місцевого самоврядування визначена одним із ключових трендів нинішнього етапу розвитку господарських систем і державної політики, проте наразі не забезпечує сталого потенціалу відновлення та виходу національної економіки з кризового стану. Окремі науковці звертають увагу на необхідність акцентування не лише модернізації, а й реконструкції відповідних систем [14].

Оскільки концепція реконструктивного економічного розвитку охоплює соціальну орієнтацію трансформацій, її впровадження можливе як на етапі економічного зростання, так і під час рецесії. У ширшому розумінні інклюзивний розвиток трактується як розвиток національних економік у глобальному контексті, орієнтований на залучення всіх складових та суб'єктів соціально-економічної системи, розкриття їхнього потенціалу й забезпечення збалансованого розвитку.

Системна інклюзивність стає необхідною для національної господарської системи, оскільки дозволяє враховувати природні, соціальні й культурні переваги, забезпечувати стійке зростання, підвищувати добробут і якість життя населення шляхом комплексної реструктуризації економіки та реалізації внутрішніх ресурсів за умови ефективної взаємодії господарської

системи з зовнішнім середовищем. Впровадження принципів цифрової інклюзії у процес формування державної політики у сфері публічного управління зумовлено необхідністю підвищення якості надання адміністративних послуг



**Рис. 1.1 – Концепція розвитку
в умовах трансформації національної економіки**

Джерело: [45]

Реалізація концепції та відповідної моделі цифрового й інклюзивного місцевого розвитку в Україні спрямована на вирішення актуальних питань державного управління, адміністрування, функціонування територіальних громад і забезпечення потреб їхніх мешканців, що передбачає модернізацію системи публічного управління та застосування новітніх підходів до реалізації політики цифрової інклюзії.

Теорія інклюзивного розвитку, яка є сучасним міждисциплінарним науковим напрямом, виникла внаслідок синтезу економічних, соціальних, екологічних і політичних концепцій. Вона інтегрує положення теорій економічного зростання, сталого розвитку та підходів до забезпечення суспільного добробуту [29].

Теорія інклюзивного місцевого розвитку взаємопов'язана з теоріями суспільного добробуту щодо подолання нерівності, бідності й розподілу суспільного багатства; просторовими теоріями й концепціями розміщення — у контексті формування місцевих та регіональних інклюзивних ринків; теоріями економічного зростання та кумулятивними підходами до співвідношення економічного розвитку й добробуту населення, а також створенням інклюзивних інновацій; інституціональними теоріями — щодо діяльності інклюзивних та екстрактивних інститутів як чинників місцевого розвитку [21].

Цифрова інклюзія виступає ключовим фактором стимулювання розвитку на рівні місцевого самоврядування України, сприяючи наближенню публічних послуг до кінцевого споживача та підвищуючи їх зручність і доступність. Органи публічної влади та місцевого самоврядування мають забезпечити умови для інтеграції цифрових технологій з метою формування інклюзивного середовища, що включає підтримку електронного урядування, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності, формування навичок і компетентностей, розширення цифрової участі, стимулювання цифрової економіки, а також запровадження концепції цифрових робочих місць. Усі ці заходи сприяють створенню нових робочих

місць, підвищенню різноманіття та доступності цифрових сервісів, розвитку онлайн-освіти для підвищення кваліфікації, здобуття нових знань, розширення професійних можливостей та підтримки самозайнятості.

Ефективний механізм цифрової інклюзії територіальних громад передбачає широкий доступ до цифрових сервісів і послуг, включаючи: забезпечення якісним широкосмуговим інтернетом, надання пристроїв із підтримкою мережі, організацію навчання цифровій грамотності, надання технічної підтримки, а також поширення доступних додатків і онлайн-контенту, орієнтованих на самостійність, залученість і співпрацю. Сукупна дія зазначених компонентів сприятиме підвищенню ефективності функціонування громад, економічному зростанню, поліпшенню рівня зайнятості та якості життя всіх громадян, включаючи представників уразливих груп населення.

Реалізація Стратегії сталого розвитку України до 2030 року передбачає цифровий та інклюзивний місцевий розвиток, що має покращити якість життя населення навіть в умовах пандемії. Місцеве самоврядування відіграє ключову роль у впровадженні інклюзивних підходів шляхом використання адміністративних важелів. Застосування цифрового врядування розширює взаємодію держави з громадянами, підвищує прозорість, підзвітність і допомагає боротися з корупцією. Децентралізація з 2014 року суттєво змінила структуру управління, передавши громадам більше повноважень, фінансів і відповідальності, а також актуалізувала сучасні підходи, зокрема маркетинг територій [45].

Реформа базується на принципах субсидіарності, автономності громад, фіскальної децентралізації та мережевого врядування й включає інституційну, функціональну, фінансову, цифрову та адміністративно-територіальну модернізацію. В результаті громади стали активними суб'єктами управління, здобули можливість стратегічного планування та ефективного використання ресурсів завдяки новим компетенціям, серед яких маркетингові інструменти для підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій.

Маркетинг територій у сучасному розумінні це систематична діяльність органів влади, спрямована на ідентифікацію, формування й просування конкурентних переваг території з метою залучення інвестицій, населення, підприємців, партнерів та інновацій.

Актуалізація маркетингової функції зумовлена кількома чинниками:

зростання конкуренції між громадами. Децентралізація створила ситуацію, коли громади конкурують за інвестиції, трудові ресурси, туристів, підприємства та державні програми. Маркетинг стає інструментом «ринкової» боротьби за розвиток;

необхідність формування унікальної ідентичності громади. Конкурентні громади вибудовують власний бренд, який відображає історичні, соціальні, економічні та культурні особливості території;

розширення інвестиційної відповідальності. Громади вже самі формують інвестиційні пропозиції, займаються пошуком партнерів, розробкою індустріальних ділянок і бізнес-продуктів;

зміна моделі комунікацій із населенням. Маркетинг дозволяє покращити внутрішню комунікацію, підвищити довіру, підтримувати участь громадян у розвиткових процесах та зміцнювати соціальний капітал;

перехід до проєктно-орієнтованого управління. Публічні політики на місцевому рівні стають проєктними; маркетинг стає інструментом підготовки, просування й реалізації таких проєктів.

А модернізація маркетингової функції в публічному управлінні громад охоплює кілька структурних компонентів, які розглянуті нижче.

Концептуальна модернізація. Формування сучасного бачення маркетингу територій як комплексної, міждисциплінарної функції, що поєднує елементи економічного розвитку, комунікаційної політики, брендингу, просторового планування.

Організаційна модернізація. Створення структурних підрозділів, відповідальних за розвиток і маркетинг території: офісів економічного

розвитку; інвестиційних відділів; департаментів комунікацій; центрів підтримки підприємництва.

Функціональна модернізація. Впровадження маркетингового інструментарію у практику публічного управління: аналіз ринків і цільових аудиторій громади; SWOT-, PEST- та кластерний аналіз; створення інвестиційних паспортів; формування бренду громади; просування території через цифрові платформи.

Інструментальна модернізація. Розвиток: інтернет-комунікацій, SMM, цифрової реклами; геоінформаційних систем (GIS) та відкритих даних; платформ електронної участі громади; інвестиційних онлайн-майданчиків; CRM-систем взаємодії з інвесторами.

Актуалізація маркетингової функції в умовах децентралізації гармонійно інтегрується в концепцію належного врядування (good governance), яка базується на принципах прозорості, інклюзивності, результативності та підзвітності.

Маркетинг громади сприяє: підвищенню прозорості публічних рішень; зміцненню довіри між владою та громадянами; формуванню проєктно-орієнтованої управлінської культури; підвищенню відкритості громади для бізнесу. Таким чином маркетинг територій стає важливим елементом модернізованої системи публічного управління, таблиця 1.4.

Воєнний стан підсилив значення маркетингових інструментів через: потребу у кризових комунікаціях; необхідність залучення гуманітарної та донорської допомоги; вимогу підтримки згуртованості населення; орієнтацію на відбудову та інвестиції у післявоєнний період. У таких умовах маркетинг територій трансформується в інструмент стійкості, адаптивності та відновлення, що значно розширює його функції у публічному управлінні.

Таким чином, модернізація системи публічного управління в умовах децентралізації формує нову інституційну реальність, у межах якої територіальні громади відіграють центральну роль у забезпеченні розвитку, управлінні ресурсами та прийнятті рішень.

Таблиця 1.4

**Модернізація системи публічного управління
та актуалізація маркетингової функції**

Напрямок модернізації	Ключові аспекти	Приклади/Інструменти
Модернізація системи публічного управління через децентралізацію	Субсидіарність, автономність громад, фінансова децентралізація, мережеве врядування	Інституційна, функціональна, фінансова, цифрова, адміністративно-територіальна модернізація
Вплив децентралізації на управлінські процеси в громадах	Від адміністрування до управління розвитком, від ієрархії до мережі, стратегічне планування, активне управління ресурсами	Маркетинг територій, підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій, зайнятість, позитивний імідж
Актуалізація маркетингової функції в умовах децентралізації	Зростання конкуренції, формування ідентичності, інвестиційна відповідальність, зміна комунікацій, проєктно-орієнтоване управління	Бренд громади, інвестиційні пропозиції, комунікація, участь громадян, соціальний капітал
Модернізація маркетингової функції в публічному управлінні громад	Концептуальна, організаційна, функціональна, інструментальна модернізація	Офіси економічного розвитку, інвестиційні відділи, департаменти комунікацій, центри підтримки підприємництва, аналіз ринків, SWOT, PEST, кластерний аналіз, інвестиційні паспорти, бренд громади, цифрові платформи, SMM, GIS, CRM
Маркетинг територій як складова good governance	Прозорість, інклюзивність, результативність, підзвітність, довіра, проєктно-орієнтована культура, відкритість для бізнесу	Підвищення прозорості рішень, зміцнення довіри, відкритість громади

Джерело: сформовано автором на основі [49-51]

Одним із головних наслідків цієї модернізації стає актуалізація маркетингової функції — як стратегічного елемента управління територією, інструмента підвищення конкурентоспроможності та засобу зміцнення легітимності влади. Маркетинг територій відповідно стає невід’ємною складовою сучасної моделі публічного врядування, що забезпечує стійкість та розвиток громад у мінливих соціально-економічних умовах.

Висновки до розділу 1

1. Публічне управління на локальному рівні виступає ключовою ланкою демократичної системи, оскільки саме територіальна громада є найближчим до громадянина рівнем влади, що забезпечує надання публічних послуг, виконання соціальних функцій і реагування на локальні потреби. Теоретичні підходи доводять, що локальний рівень формує основу децентралізаційної моделі врядування та виступає важливим чинником стійкого розвитку.

2. Еволюція теорій місцевого самоврядування від громадівської до дуалістичної і сучасних моделей governance засвідчує зміщення акцентів від жорсткої ієрархії до партнерської взаємодії. Муніципальна система дедалі більше розглядається як складна мережа взаємовідносин між державою, громадою, бізнесом і громадським сектором. Це формує передумови для впровадження гнучких, адаптивних і результативних механізмів управління територіями.

3. Аналіз зарубіжних моделей місцевого врядування демонструє високий ступінь диференціації інституційних підходів, але водночас виявляє спільну тенденцію: посилення місцевої автономії та розширення участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Для України найбільш релевантним є синтез континентальної та германської моделей, які поєднують демократизацію управління з належним адміністративним контролем.

4. Децентралізація в Україні формує нову інституційну архітектуру публічного управління, у якій громади стають автономними центрами прийняття рішень, відповідальними за стратегічний розвиток, управління фінансами, соціальною інфраструктурою та безпекою. Зміна змісту і функцій місцевого самоврядування вимагає зміцнення кадрового, інституційного та організаційного потенціалу.

5. Модернізація публічного управління в умовах цифрової трансформації спричиняє виникнення нових управлінських практик, зокрема

електронного урядування, цифрової комунікації, відкритих даних і цифрової інклюзії. Ці механізми сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та якості публічних послуг, що відповідає сучасним підходам good governance та new public governance.

6. Актуалізація маркетингової функції територіальних громад є закономірним наслідком децентралізації та конкуренції за ресурси, адже маркетинг територій виступає стратегічним управлінським інструментом формування конкурентних переваг, залучення інвестицій, розвитку підприємництва, бренду громади та зміцнення її репутаційного капіталу. У сучасному контексті маркетинг стає інтегральною частиною оновленого управлінського циклу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛОКАЛЬНИХ ТЕРИТОРІЙ З УРАХУВАННЯМ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Загальна характеристика системи публічного управління розвитком Іванківської селищної територіальної громади Вишгородського району Київської області

Публічне управління розвитком Іванківської селищної територіальної громади Вишгородського району Київської області представлено органами місцевого самоврядування - Іванківською селищною радою. До складу селищної ради входять: голова - 1, депутати - 25 та 44 члени виконавчого комітету. Апарат селищної ради та її виконавчий комітет 65 співробітників (з фахівцями МПО, ЦНАП включно) [15].

Адміністративний склад громади: старостинські округи: 20 села, що входять до старостинських округів: 80. Склад депутатського корпусу: 24 депутати. Виконавчі органи ради (без статусу юридичної особи): відділ містобудування, архітектури, будівництва та благоустрою території; відділ з питань комунальної власності; центр надання адміністративних послуг, відділ цивільного захисту, взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи, відділ економічного розвитку та інвестування; відділ з питань агропромислового розвитку та регулювання земельних відносин.

Виконавчі органи ради (зі статусом юридичної особи): відділ освіти; відділ культури, туризму, молоді та спорту; управління соціального захисту населення; управління фінансів; служба у справах дітей та сім'ї.

Виконавчий комітет в кількості 44 особи. Структура виконавчого комітету: Селищний голова - 1; Секретар ради - 1; Заступники голови селищної ради -2; Керуючий справами (секретар) - 1; Старости - 20; Діловод - 1;

Керівники відділів та інших виконавчих органів селищної ради - 11; Інші члени – 7

При виконавчому комітеті Іванківської селищної ради створено Координаційну раду з питань сім'ї, гендерної рівності та протидії насильству за ознакою статі, яка забезпечує проведення ефективного моніторингу, ведення обліку даних та здійснення контролю у сфері запобігання насильству за ознакою статі; забезпечує інформування населення про права осіб, постраждалих від насильства за ознакою статі, про послуги, які надають загальні та спеціалізовані служби підтримки постраждалих осіб, способи їх одержання, відповідальність осіб, які вчинили насильство за ознакою статі.

Консультативно-дорадчі органи: Адміністративна комісія, Громадська комісія з житлових питань, Комісія з обстеження технічного стану жилих будинків (жилих приміщень) на території Іванківської селищної територіальної громади, Комісія з розгляду питань щодо надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна, Комісія з обстеження житла, пошкодженого (зруйнованого) внаслідок надзвичайної ситуації воєнного характеру, спричиненої збройною агресією Російської федерації на території Іванківської селищної територіальної громади, Комісія з розгляду питань щодо надання компенсації за об'єкти нерухомого майна, пошкоджені внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, Робоча група з питань поводження з відходами, що утворилися у зв'язку з пошкодженням (руйнуванням) будівель та споруд внаслідок бойових дій, терористичних актів та диверсій на території Іванківської селищної територіальної громади, Комісія з питань захисту прав дитини, Міждисциплінарна команда для організації соціального захисту дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах, Комісія з визначення напрямів та об'єктів, на які буде спрямовано субвенцію з державного бюджету місцевим бюджетам на проектні, будівельно-ремонтні роботи, придбання житла та приміщень для розвитку сімейних та інших форм виховання, наближених до сімейних, забезпечення

житлом дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, осіб з їх числа, Координаційна рада з питань сім'ї, гендерної рівності, попередження насильства в сім'ї та протидії торгівлі людьми, Комісія з розгляду питань щодо присвоєння почесного звання України «Мати-героїня» при виконавчому комітеті Іванківської селищної ради, Комісія з розгляду питань соціального обслуговування та надання соціальних послуг, Комісія з питань розгляду заяв громадян щодо надання матеріальної допомоги згідно Програми «Турбота» на 2021-2025 роки, Комісія з питань розгляду заяв ветеранів війни, Захисників і Захисниць України, членів їх сімей та членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, Захисників і Захисниць України, Опікунська рада, Комісія для комплексного визначення ступеня індивідуальних потреб особи, яка потребує надання соціальних послуг у Іванківській селищній територіальній громаді, Робоча група з питань внутрішньо переміщених осіб при виконавчому комітеті Іванківської селищної ради, Робоча група з питань легалізації виплати заробітної плати та зайнятості населення, Комісія з питань погашення заборгованості із заробітної плати (грошового забезпечення), пенсій, стипендій та інших соціальних виплат, Комісія з питань аналізу та перегляду регуляторних актів, Робоча група з розробки Стратегії розвитку Іванківської селищної територіальної громади на 2021-2025 роки, Комісія з виявлення випадків несанкціонованої (стихійної) торгівлі м'ясопродуктами у невстановлених місцях на території Іванківської селищної територіальної громади, Комісія з встановлення факту отруєння бджіл, Комісія для збору інформації та проведення роз'яснювальної роботи щодо дотримання операторами ринку харчових продуктів температурних режимів холодильного та морозильного обладнання під час обігу харчових продуктів та недопущення торгівлі фізичних осіб, фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб без документів, що підтверджують безпечність харчових продуктів, які реалізується у невстановлених місцях торгівлі, в закладах торгівлі та на ринках, які здійснюють діяльність на території Іванківської селищної територіальної громади. Комісія з інвентаризації водних об'єктів (річок,

струмків, водосховищ, ставків, озер, тощо) та гідротехнічних споруд на території Іванківської селищної територіальної громади, Робоча група з питань реалізації в громаді пріоритетів державної політики у сфері надання соціальних послуг і послуг соціального характеру через впровадження або посилення мінімального пакету інтегрованих соціальних послуг для сімей з дітьми. Робоча група в рамках проєкту «Відновлення та підтримки громад» за сприяння «Міжнародної організації з міграції», Робоча група для участі у Проєкті, який реалізується Асоціацією міст України спільно з Вестмінстерською фундацією за демократію (WFD), і сприятиме визначенню стратегічних/операційних пріоритетів відновлення громади з метою створення передумов для успішного демократичного розвитку пілотних громад у рамках програми «Демократичне відновлення України», Робоча група в рамках реалізації Грантового проєкту «Реконструкція навчальних закладів відповідно до підходу нульового енергоспоживання (Nearly Zero Energy Renovations of School Buildings)» за сприяння Північної Екологічної Фінансової Корпорації (НЕФКО) та затвердження Положення про неї, Комісія з питань евакуації при виконавчому комітеті Іванківської селищної ради, Комісія з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій при виконавчому комітеті Іванківської селищної ради, Міжвідомча комісія з обстеження (огляду) захисних споруд цивільного захисту та інших споруд (найпростіших укриттів, споруд подвійного призначення), Комісія з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій при виконавчому комітеті Іванківської селищної ради, Комісія з питань вшанування визначних подій, увічнення пам'яті видатних осіб та встановлення пам'ятних знаків, меморіальних, анотаційних дощок на території Іванківської селищної територіальної громади, Комісія з питань обстеження пам'яток культурної спадщини, які зазнали руйнувань під час воєнних дій на території Іванківської селищної територіальної громади, Комісія з питань поводження з безхазяйними відходами на території Іванківської селищної територіальної громади. Комісія з визначення розміру збитків, заподіяних власникам землі та землекористувачам, Комісія з

виявлення та обстеження безхазяйного майна та відумерлої спадщини на території Іванківської селищної територіальної громади [15-18].

Громадські організації, які співпрацюють з Іванківською селищною радою: Громадська організація «Родини Героїв Іванківщини», Громадська організація «Учасники Бойових Дій Ато», Громадська організація «Простір Добра Іванківщини», Всеукраїнська Громадська організація «Об'єднання Матерів І Дружин Захисників України», Громадська організація «Молодь Іванківщини», Молодіжна Рада При Іванківській Селищній Раді. Іванківська Громадська організація «Веселка».

Станом на 01.10.2025 року через ЦНАП надано 17012 адміністративних послуг. Адміністратори Центру продовжують виїзди за принципом «мобільний ЦНАП» до старостатів. Під час виїзних прийомів громадяни звертаються для отримання послуг із реєстрації місця проживання, державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, отримання витягів з Держгеокадастру та реєстру територіальної громади, оформлення пільг і субсидій, а також для отримання консультацій щодо подання заяв на відшкодування за зруйноване майно тощо. Завершені роботи із забезпечення можливості видачі паспортних документів, і ця послуга вже доступна у ЦНАП. Наразі проводяться заходи з підключення та налаштування цього обладнання. Також у ЦНАП функціонує «єдине вікно» для ветеранів війни та членів їхніх сімей, а для підприємців Іванківської територіальної громади відкрито консультаційний пункт з питань бізнесу [19].

Типова структура органів місцевого самоврядування включає представницькі та виконавчі органи, а також систему допоміжних підрозділів, які забезпечують реалізацію місцевої політики та надання послуг населенню. Вертикаль влади міського голови: призначення, звільнення, контроль, адміністративні розпорядження. Колегіальність ради та виконкому: ухвалення рішень через обговорення та голосування. Взаємний контроль: право ради розпустити виконком чи достроково припинити повноваження голови; право голови накладати вето; роль виконкому як органу самоврядування та

виконавчої влади. Баланс і конкурентність: дискусійність, альтернативні погляди, обмеженість повноважень голови (лише один голос у виконкомі). Принципи: взаємний контроль між усіма гілками, конкурентність, дискусійність, альтернативність поглядів, виконком приймає рішення замість підлеглих голови. Матриця, яка відображає функції, повноваження та взаємодію трьох гілок місцевої влади представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Матриця взаємодії гілок місцевої влади

Гілка	Характер	Повноваження	Взаємодія з іншими
Міський, сільський або селищний голова	Владна вертикаль, одноосібне управління	<ul style="list-style-type: none"> - Призначає/звільняє керівників виконавчих органів, комунальних установ і підприємств - Здійснює поточний контроль - Визначає напрями діяльності - Видає розпорядження (процедурні акти) 	<ul style="list-style-type: none"> - Скликає засідання ради та виконкому - Формує порядок денний - Має право вето - Вносить кандидатури до виконкому
Рада	Колегіальний орган, демократичне обговорення	<ul style="list-style-type: none"> - Ухвалює обов'язкові рішення - Створює виконком - Може розпустити виконком - Може достроково припинити повноваження голови 	<ul style="list-style-type: none"> - Голова головує на засіданнях - Розглядає кандидатури до виконкому - Контролює виконком
Виконком	Колегіальний орган, виконавчі функції	<ul style="list-style-type: none"> - Ухвалює обов'язкові рішення - Координує діяльність команди голови - Має функції місцевого самоврядування і виконавчої влади 	<ul style="list-style-type: none"> - Підзвітний раді - Заслуховує звіти керівників установ - Голова має лише один голос

Джерело: сформовано автором на основі [15-18]

Як видно з матриці, функції територіального маркетингу не являються типовими та не передбачені як обов'язкові для розвитку територіальних громад.

2.2. Розвиток територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді

Розвиток територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді має унікальну динаміку, сформовану поєднанням історико-культурної спадщини, екологічної специфіки, наслідків Чорнобильської катастрофи, воєнних подій 2022 року та стійкого прагнення громади до відновлення. Це зумовлює потребу у формуванні комплексної маркетингової політики, здатної підвищити конкурентоспроможність території, зміцнити її репутаційний капітал і забезпечити залучення інвестицій у довгостроковій перспективі [15-18].

Іванківська селищна територіальна громада Вишгородського району Київської області (колишній Іванківський район, укрупнений у 2020 р.) налічує 35 тис. осіб, 80 населених пунктів і фокусується на відновленні після Чорнобильської зони, з населенням у смт Іванків ~10 тис. осіб.

Іванківська громада має потенціал для формування сильного та впізнаваного бренду, базованого на кількох ключових унікальних атрибутах: культурній спадщині Марії Примаченко, чия творчість стала міжнародним символом України подія зі знищення та порятунку її картин у 2022 році спричинила значний світовий резонанс; географічній близькості до зони відчуження, що робить громаду «воротами до Чорнобиля», центром наукового, екологічного й пізнавального туризму; автентичній поліській культурі, фольклору, ремеслах, що формують основу для етнографічного туризму; історії героїзму та стійкості громади під час російського вторгнення, що є важливою частиною сучасного наративу територіального брендингу. Таким чином формується унікальна маркетингова ідентичність: Іванківська громада територія культурної стійкості, автентичного Полісся та міжнародної значущості.

Органи місцевого самоврядування здійснюють маркетингову діяльність переважно інтегрованим способом, через: проекти у сфері культури та

туризму; партнерські програми з міжнародними донорами; цифрові комунікації та соціальні мережі; заходи громадської дипломатії.

Важливу роль відіграють місцеві ініціативи, волонтерські організації та культурні діячі, які підсилюють імідж громади як осередку мистецтва та стійкості.

Управління територіальним маркетингом тут обмежене: громада розпочала розробку Стратегії розвитку, але публічних даних про чітку маркетингову стратегію чи брендинг немає; акцент на туризм (екологічний, культурний) через близькість до Києва та ресурси Полісся.

Організаційне забезпечення управління маркетинговою діяльністю таке:

Координація: Голова громади та виконавчий комітет через програми розвитку; старости сіл (наприклад, у Розваживі, Горностайполі) залучають локальні ініціативи, але без окремого відділу маркетингу.

Функції: аналітична (сегментація аудиторії: туристи, інвестори), інформаційна (сайт громади, соцмережі), громадська (консультації для бізнесу з маркетингом, експортом); відсутні дані про моніторинг КРІ чи бренд-концепцію.

Маркетингові інструменти та проекти: туристичний потенціал: просування Полісся (ліси, річки), участь у регіональних маршрутах "Таємниці вітражів Київщини" чи екотуризмі; бюджет через програми туризму (ДФРР, гранти), але без виділених коштів на SMM чи брендинг; бюджет: загальний на openbudget.gov.ua (код 1054500000), маркетинг інтегровано в культуру/туризм (сотні тис. грн з податків, трансфертів); громадський бюджет для ініціатив, але не для системного маркетингу; слабкості: відсутність УТП (унікальної торгової пропозиції), цифрового бренду; фокус на відновленні, а не просуванні.

В таблиці 2.2 подано SWOT-аналіз Іванківської селищної територіальної громади (Вишгородський район, Київська обл.)

Управління проектами територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді здійснюється через робочу групу під

керівництвом голови та старост тому, що відсутній окремий відділ маркетингу. Отже, створюється робоча група: Голова громади + старости (Розважів, Термахівка тощо) + бізнес/громадськість; координація через виконком, фокус на грантових проєктах (DREAM, УКФ).

Таблиці 2.2

SWOT-аналіз Іванківської селищної територіальної громади

Елементи	Опис
Сильні сторони (Strengths)	Природні ресурси Полісся (ліси, річки Десна) для екотуризму та рекреації, з потенціалом маршрутів "Тасмниці Київщини".
	Географічна близькість до Києва (100 км), що сприяє міграції, бізнесу та туризму з 10 тис. жителів у центрі.
	Активна робота з відновлення: Стратегія до 2027 р., гранти на стандарти ЄС, громадський бюджет для ініціатив.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Наслідки Чорнобильської зони: демографічний спад, обмежена інфраструктура, низька інвестиційна привабливість.
	Відсутність системного маркетингу: немає бренду, SMM чи УТП; бюджет інтегровано в культуру без KPI.
	Залежність від трансфертів, слабкий локальний бізнес та кадровий дефіцит.
Можливості (Opportunities)	Гранти Мінрозвитку, УКФ, ДФРР на туризм/культуру (до 500 тис. грн на маршрути), туризм ВПО та екологічні проєкти.
	Регіональна айдентика Київщини для промо Полісся, зростання внутрішнього туризму (+20% у 2025 р.).
	Партнерства з Вишгородом/Києвом для інвестицій у зелену економіку та цифровізація (індекс ~25 балів).
Загрози (Threats)	Екологічні ризики (радіація, кліматичні зміни) та низький попит на туризм через стереотипи.
	Конкуренція сусідніх громад (Вишгородська, Поліська) за інвестиції та туристів у Київщині.
	Економічна нестабільність: інфляція, скорочення трансфертів, міграція працездатних.

Джерело: сформовано автором на основі [15-18]

Етапи проєкту - ініціація (аудит, SWOT), планування (бюджет 3-5 млн грн), виконання (SMM, туризмі маршрути), контроль (KPI: ROI>20%), завершення (звітність на openbudget.gov.ua). Інструменти і громадський бюджет для мікропроєктів, DREAM для інфраструктури з маркетингом (очисні споруди як база туризму). В таблиці 2.3 представлено прикладі розробки проєкту "ЕкоПолісся-2027"

Таблиця 2.3

Приклад плану проєкту "ЕкоПолісся-2027"

Етап	Термін	Відповідальні	Бюджет (грн)	KPI
Аудит/брендинг	Q1 2026	Робоча група	500 тис.	SWOT-звіт
Цифрові кампанії	Q2-Q3	Виконком + SMM	1 млн	Охоплення 100 тис.
Туризмні маршрути	Q4	Старости + партнери	2 млн	+20% потік
Моніторинг	Постійно	Голова	500 тис.	ROI 25%

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Фінансування: 40% власні (податки), 60% гранти (ДФРР, Мінрозвитку); ризики мінімізуються щомісячними звітами, як у Малинській ТГ. Рекомендації: впровадити PMBOK для стандартизації, партнерства з Вишгородом для масштабування. Ключові стейкхолдери для проєктів територіального маркетингу Іванківської селищної ТГ (екобрендинг Полісся, туризмні маршрути) класифікуються за матрицею вплив/зацікавленість (високий вплив пріоритет "Ключові гравці") представлені в таблиці 2.4.

Таблиці 2.4

Ключові стейкхолдери та мотивація

Стейкхолдер	Вплив/ Зацікавленість	Методи залучення	Мотивація (вигоди)
Голова громади + виконком	Високий/ Висока	Робоча група, щомісячні наради	Політичний капітал, зростання рейтингу (+25% туристів)
Старости сіл	Середній/ Висока	Фокус-групи, воркшопи	Локальний розвиток, гранти на інфраструктуру (500 тис. грн/рік)
Місцеві бізнесмени (туризм, агро)	Високий/ Середня	Індивідуальні консультації, ДПП	Зростання доходів (+20% від туристів), пільги
Громадяни/ГО (ВПО, екологи)	Низький/ Висока	Громадські слухання, опитування	Покращення якості життя, участь у громадському бюджеті
Вишгородська РДА, Київщина	Високий/ Середня	Презентації, партнерства	Регіональна стратегія, ДФРР-фінансування (2 млн грн)
Донори (УКФ, Мінрозвитку, ЄС)	Високий/ Низька	Подача на гранти (DREAM, туризм)	Портфоліо успіху, масштабовані проєкти

Джерело: сформовано автором на основі [15-18]

Найвищий рівень впливу мають голова громади, виконком, бізнес і зовнішні донори. Найвища зацікавленість у громадян, старост і голови громади. Методи залучення варіюються від стратегічних (робочі групи, ДПП) до інклюзивних (слухання, опитування). Мотивація охоплює як економічні вигоди, так і політичні, соціальні та інфраструктурні результати.

Іванківська громада має унікальний набір ресурсів культурних, історичних, географічних, символічних, що формують винятковий маркетинговий потенціал. Розвиток територіального маркетингу може стати ключовим фактором відновлення громади, посилити її конкурентні позиції та забезпечити впізнаваність на національному й міжнародному рівнях. За умови системного підходу територіальний маркетинг може перетворитися на стратегічний інструмент управління розвитком Іванківської громади в умовах сучасних викликів та післявоєнної реконструкції.

У 2024-2025 роках маркетингові заходи Іванківської селищної ТГ (Вишгородський район) обмежені реактивними ініціативами в рамках відновлення та Стратегії розвитку до 2027 р., без системного брендингу чи виділених бюджетів; фокус на інформаційних кампаніях, громадських обговореннях та інтеграції в туризм/інвестиції.

Основі маркетингові заходи у 2024-2025 роках: громадські обговорення стратегії: збори з представниками громадськості, партій та бізнесу для пріоритетів відновлення (2024), що слугують комунікаційними кампаніями для залучення стейкхолдерів; інвестиційні ініціативи: участь у ярмарках, підтримка зв'язків з фондами (аналогічно регіональним практикам), просування Полісся через соцмережі сайту громади; туристично-культурні події: інтеграція в регіональні маршрути ("Таємниці Київщини"), грантові проєкти УКФ на туризм; відсутні дані про SMM чи фестивалі. Бюджет не виділений окремо (інтегровано в культуру/розвиток на openbudget.gov.ua, ~сотні тис. грн з трансфертів); заходи фінансуються з власних податків та ДФРР, без КРІ чи звітів про ROI.

2.3. Розвиток територіального маркетингу у Вишгородському районі з урахуванням воєнних викликів

Розвиток територіального маркетингу у Вишгородському районі набуває особливого значення в умовах воєнного стану, коли питання безпеки, соціальної стійкості, репутаційного менеджменту та економічної відбудови стають ключовими параметрами конкурентоспроможності територій. Район поєднує у собі значний природно-ресурсний, культурний, історичний та інфраструктурний потенціал, проте війна суттєво змінила пріоритети, інструменти й механізми територіального маркетингу.

Вишгородський район має кілька стратегічних характеристик, які формують його маркетингову ідентичність: геостратегічне розташування безпосередня близькість до столиці, транспортні коридори, інвестиційна привабливість, унікальні природні ресурси Київське водосховище, ліси Полісся, рекреаційні зони; культурна спадщина Вишгород як центр давньоруської історії, місця паломництва, музейні комплекси; території, що постраждали внаслідок бойових дій Іванківська, Димерська, Пірнівська громади, які зазнали руйнувань та окупації. Ці та інші чинники створюють подвійну маркетингову рамку: з одного боку потенціал розвитку та туризму, з іншого наратив стійкості, відновлення та підтримки громад.

Війна внесла кілька ключових коректив у стратегічне позиціонування району. По перше зміна інформаційного середовища. Публічний образ територій тепер включає: досвід оборони, руйнування й відновлення, історії героїзму місцевих мешканців. Що формує новий імідж: «Вишгородщина територія незламності та відновлення». По друге - пріоритет безпеки. Фактори безпеки стали частиною маркетингових комунікацій: доступ до укриттів та кризової інфраструктури, цифрова безпека, кіберзахист, швидка модернізація критичних систем. По третє - ререорієнтація на післявоєнну реконструкцію. Маркетинг став більш інвестиційно й соціально орієнтованим: промоція інвестиційних ділянок, залучення міжнародної допомоги, комунікація потреб

та проєктів відбудови через DREAM. По четверте - репутаційний капітал постраждалих громад. Іванківська та Димерська громади отримали міжнародну увагу завдяки: подіям 2022 року, порятунку культурної спадщини, участі у гуманітарних та відбудовних ініціативах. Цей капітал може бути перетворений на фактор міжнародного партнерства [7-11].

Основні напрями розвитку територіального маркетингу є: формування спільного бренд-наративу району. Пропонується створити єдину бренд-платформу району на основі трьох маркерів: стійкість і відновлення актуальний і резонансний образ повоєнної України; культурно-історичний потенціал Вишгород як духовний і археологічний центр; екопотенціал — лісові масиви, водні ресурси, рекреація; єдиний слоган може акцентувати на силі, культурі й природі. А розвиток туристичних напрямів наступний: історико-паломницькі маршрути (Вишгород, Межигір'я); екотуризм Полісся; відновлений культурний туризм Іванківщини; індустріальний туризм та memorial tourism, пов'язаний із подіями війни. В таблиці 2.5 представлені напрями, характеристики та інструменти територіального маркетингу Вишгородського району.

Таблиця 2.5

Напрями, характеристики та інструменти територіального маркетингу Вишгородського району

Напрями	Характеристики / інструменти
Інвестиційний маркетинг	доступність до Києва, розвиток логістики, проєкти у сфері ВДЕ, рекреаційні комплекси, аграрно-лісовий сектор; інвестиційний портал району, цифрові кабінети громад у DREAM, атласи можливостей громад
Соціальний маркетинг та маркетинг стійкості	інформування про програми підтримки ВПО, психологічну реабілітацію, гуманітарні проєкти, безпекові ініціативи; підсилення довіри населення й партнерів
Інституційні інструменти маркетингу в умовах війни	системи стратегічних комунікацій громад (офіційні сторінки, кризові канали, інформаційні центри), грантово-проєктний менеджмент (EU4Business, U-LEAD, ПРООН, USAID), публічні інвестиції через DREAM, міжнародні партнерства та побратимство, цифровізація та open data
Перспективи формування системного територіального маркетингу	єдина маркетингова стратегія району, бренд-платформи громад, туристичні й культурні кластери, спільні інвестиційні лоти для бізнесу, платформа міжнародного партнерства та відбудови, комунікаційний центр району

Джерело: сформовано автором на основі [7-11]

Розвиток територіального маркетингу у Вишгородському районі в умовах воєнних викликів перетворюється на важливий стратегічний напрям модернізації публічного управління. Район має унікальні передумови географічні, культурні, природні та резонансні події воєнного періоду які дають можливість сформувати сильний імідж території стійкості, відновлення та міжнародної співпраці. За умови системного підходу територіальний маркетинг стане інструментом не лише економічного зростання, а й соціального згуртування, репутаційного відновлення та формування довіри національних і міжнародних партнерів.

Деталізований SWOT-аналіз Вишгородського району з урахуванням воєнних викликів, сучасних тенденцій розвитку та реалій громад району (Вишгородської, Димерської, Іванківської, Пірнівської, Поліської тощо) подано в таблиці 2.6 .

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз Вишгородського району

Складові	Опис
S – Strengths (Сильні сторони)	Вигідне геостратегічне розташування — безпосередня близькість до столиці України забезпечує сталий економічний попит, доступ до інвестицій, трудових ресурсів та транспортних потоків. Розвинена природно-рекреаційна база — Київське водосховище, Дніпро, густі лісові масиви Полісся, унікальні природні об'єкти та заповідники створюють високий потенціал для розвитку туризму, рекреації та оздоровлення. Сильний культурно-історичний потенціал — Вишгород як давній центр Русі, музейні комплекси, сакральні об'єкти, а також світова культурна спадщина Марії Примаченко, пов'язана з Іванківською громадою. Енергетична інфраструктура — наявність важливих об'єктів (ГЕС, ЛЕП, ключові енергетичні вузли), що забезпечують стратегічне значення регіону. Сформована інституційна спроможність громад — активна участь у програмах міжнародної технічної допомоги, проектного менеджменті, системі DREAM. Високий рівень мобілізації громади та соціальної згуртованості, зумовлений досвідом оборони та подолання окупації у 2022 році.
W – Weaknesses (Слабкі сторони)	Наслідки бойових дій на півночі району — руйнування інфраструктури, житла, об'єктів культури, бізнесу (особливо Іванківська, Димерська та Пірнівська громади). Нерівномірність інфраструктурного розвитку громад, значний контраст між Вишгородською міською громадою та сільськими громадами району. Залежність від столичного ринку праці, що спричиняє трудову міграцію, відтік робочої сили та кадровий дефіцит у громадах. Обмеженість локальних бюджетів у сільських громадах, що стримує швидкість відновлення та реалізацію масштабних проектів. Недостатній рівень туристичної інфраструктури, незавершеність туристичних маршрутів, відсутність повноцінних туристичних центрів у більшості громад. Ризики, пов'язані з близькістю до зони відчуження, що впливають на сприйняття території частиною інвесторів і туристів.

T – Threats (Загрози)	Продовження воєнної загрози, періодичні обстріли енергетичної інфраструктури та ризики для життя населення. Економічна нестабільність, зниження інвестиційної активності бізнесу та уповільнення реалізації проєктів. Демографічні втрати та міграція населення, особливо молоді та висококваліфікованих спеціалістів. Екологічні ризики, пов'язані з потенційним пошкодженням водних та лісових екосистем унаслідок воєнних дій. Інформаційні загрози та маніпуляції, що можуть впливати на імідж громад, особливо тих, які розташовані поруч із Чорнобильською зоною. Конкуренція між громадами Київського регіону за інвестиції, трудові ресурси, грантові програми та туристичний потік.
O – Opportunities (Можливості)	Післявоєнна відбудова та доступ до міжнародних фондів (USAID, U-LEAD, ЄС, ПРООН, UNESCO, House of Europe), що відкривають можливості для модернізації інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та культурних об'єктів. Розвиток туристично-рекреаційного комплексу: екотуризм (Полісся, Дніпро); культурний туризм (Вишгород, Межигір'я); мистецький туризм (Примаченко); меморіальний туризм, пов'язаний із сучасними подіями. Інвестиційний розвиток завдяки близькості до Києва — логістика, склади, креативні індустрії, переробні підприємства, агротехнопарки. Можливість створення спільного бренду Вишгородського району як території стійкості, культури й екологічної привабливості. Цифрова трансформація управління — активне використання DREAM, цифрових карт ресурсів, геопорталів, open-data. Розвиток міжнародних партнерств та міст-побратимів, особливо з громадами ЄС, які підтримують проєкти реконструкції постраждалих населених пунктів.

Джерело: сформовано автором за результатами досліджень

SWOT-аналіз засвідчує, що Вишгородський район має значний потенціал для формування сучасної системи територіального маркетингу, здатної забезпечити відновлення, інвестиційне зростання та посилення міжнародної впізнаваності. Сильні сторони району та зовнішні можливості значно переважають обмеження, що дає підстави для розроблення інтегрованої маркетингової стратегії із фокусом на стійкість, інноваційність, культурну унікальність і післявоєнну реконструкцію.

Висновки до розділу 2

1. Система публічного управління Іванківської селищної територіальної громади характеризується розвиненою інституційною структурою, що включає представницькі, виконавчі та консультативно-дорадчі органи. Наявність великої кількості комісій, робочих груп та координаційних рад свідчить про прагнення громади до формування комплексного механізму

управління, здатного реагувати на багатовекторні потреби населення, зокрема у сфері соціального захисту, відновлення житла та цивільної безпеки.

2. Органи місцевого самоврядування громади функціонують у складному середовищі воєнних викликів, що потребує посиленої координації між структурними підрозділами та включення в систему управління елементів кризового менеджменту. Особливу роль відіграють комісії з питань відшкодування збитків, обстеження пошкодженого житла, надзвичайних ситуацій, а також робочі групи, що займаються гуманітарними, соціальними й відновними питаннями.

3. Місцева виконавча вертикаль демонструє внутрішню збалансованість між одноосібними повноваженнями голови громади та колегіальністю рішень ради і виконкому. Така модель відповідає сучасним принципам *good governance*, забезпечуючи взаємний контроль, підзвітність, дискусійність та залучення широкого кола стейкхолдерів до ухвалення рішень.

4. Територіальний маркетинг у громаді перебуває на стадії становлення, що проявляється у відсутності сформованої бренд-платформи, спеціалізованого відділу чи комплексної маркетингової стратегії. Проте окремі елементи маркетингових практик активно інтегруються в діяльність громади через проєкти у сферах культури, туризму, грантової діяльності та цифрових комунікацій, що формує передумови для більш системного розвитку у майбутньому.

5. Іванківська громада має унікальний маркетинговий потенціал, що базується на культурній спадщині Марії Примаченко, поліській автентичності, наближеності до зони відчуження та героїчному досвіді місцевого населення під час бойових дій 2022 року. Ці чинники формують основу для створення сильного, впізнаваного бренду, який поєднує культурну унікальність, стійкість і міжнародну значущість території.

6. Система надання адміністративних послуг у громаді демонструє високий рівень адаптивності та клієнтоорієнтованості, що підтверджується обсягом наданих послуг, розвитком мобільного ЦНАПу, впровадженням

послуг із видачі паспортних документів та створенням «єдиного вікна» для ветеранів. Цей елемент публічного управління підсилює імідж громади як сервісно орієнтованої та структурно спроможної.

7. SWOT-аналіз громади засвідчив, що її сильні сторони та можливості переважають над слабкостями та загрозами, що створює сприятливі умови для модернізації управління та розвитку територіального маркетингу. Зокрема, природні ресурси Полісся, культурна спадщина та близькість до Києва є значними конкурентними перевагами, тоді як слабкі сторони пов'язані з наслідками радіаційної спадщини, воєнних руйнувань та недостатньою системністю маркетингової діяльності.

8. Воєнні події 2022 року суттєво вплинули на зміст і структуру маркетингових комунікацій громади, змістивши акцент на теми відбудови, безпеки, репутаційної стійкості та залучення міжнародних партнерів. Події навколо збереження картин Марії Примаченко стали важливим іміджевим фактором, що привернув увагу світових медіа та підсилює роль громади в гуманітарно-культурному наративі України.

9. Розвиток територіального маркетингу у Вишгородському районі, частиною якого є Іванківська громада, демонструє тенденцію до інтеграції стратегічного, туристичного, інвестиційного та соціального маркетингу, що відповідає вимогам післявоєнної реконструкції. Район використовує маркетинг як інструмент відновлення, залучення ресурсів, формування партнерств і підвищення стійкості, що створює можливості для мультиплікації успішних практик у межах окремих громад.

РОЗДІЛ 3

РОЗБУДОВА ТЕРИТОРІАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Стратегічні напрями розвитку територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді

Розвиток територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді (Вишгородський район, Київська області) потребує переходу від реактивних ініціатив (відновлення після Чорнобиля) до стратегічного брендингу на основі екотуризму Полісся та близькості до Києва, з бюджетом 3-7 млн грн/рік та ROI >20% за 2-3 роки, рис.3.1.

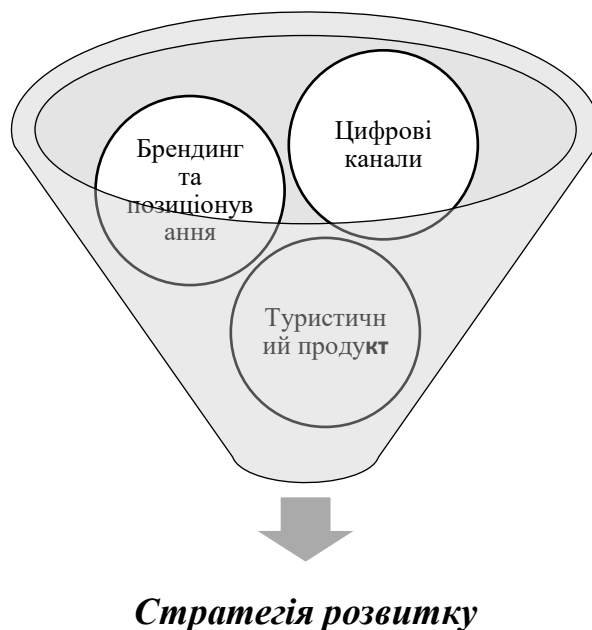


Рис. 3.1 – Декомпозиція стратегії (на стратегічні напрями) розвитку територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді

Джерело: побудовано автором за результатами досліджень

Стратегічні напрями: брендинг та позиціонування: розробити УТП "Безпечне Полісся: природа+історія" (ліси Десни, етнографія без радіаційних ризиків); створити логотип, гасло, сайт з VR-турами; бюджет 1-2 млн грн через гранти; цифрові канали: SMM (Instagram/TikTok для туристів з Києва), Google Ads на "екотуризм Київщина"; контент про фестивалі, маршрути; 1 млн грн, ціль охоплення 100 тис. користувачів/рік.; туристичний продукт: 3-5 маршрутів (еко, культурні), гостьові будинки, партнерства з Вишгородом; участь у "Культура. Туризм. Регіони" для фінансування.

План реалізації на 2026-2027 роки: 2026: Робоча група (голова+старости+бізнес), аудит (SWOT), брендбук; гранти ДФРР/Мінрозвитку (2 млн грн); 2027: Кампанії (фестивалі, челленджі), моніторинг KPI (ROI, трафік +30%); партнерства з Київщиною. Бюджет: власні податки (40%), трансферти (30%), гранти (30%); окупність 24-36 міс. через туризм (+500 тис. грн доходів). Щодо показників очікуваних KPI, то вони подані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Очікувані показники KPI

Показник	Ціль 2027
Туристичний потік	+25%
Інвестиції залуч.	10 млн грн
ROI	25%
Охоплення SMM	200 тис.

Джерело: побудовано автором за результатами досліджень

Наведений план підвищить конкурентоспроможність, як у сусідніх громадах Броварського району, через нішевий екобрендинг.

Отже, основні шляхи розвитку територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді:

Брендинг території. Створення повноцінного бренду громади потребує системного підходу, що включає: розробку візуальної ідентики; формування комунікаційних наративів; використання бренду Марії Примаченко як

культурного маркера світового рівня; синергію культурної, туристичної та освітньої складових.

Розвиток туристичного маркетингу. Іванків стратегічний елемент Чорнобильського туристичного маршруту. Маркетингові можливості охоплюють: індустріальний, науковий і сталий (sustainable) туризм; етнографічні маршрути та локальні фестивалі; розвиток сільського й екотуризму в селах громади; створення туристичних продуктів, пов'язаних із творчістю Примаченко та поліською культурою.

Маркетинг культурної спадщини. Основними елементами є: відновлення та модернізація Іванківського історико-краєзнавчого музею; створення Центру Примаченко або культурного простору для міжнародних резиденцій; проведення мистецьких подій, пленерів, виставок.

Інвестиційний маркетинг. Громада потребує: інвестиційного паспорта; промоції індустріальних та рекреаційних ділянок; залучення міжнародних грантових ресурсів у сфери культури, освіти й туризму; підтримки малого бізнесу та ремісництва.

Іванківська громада стикається з низкою обмежувальних факторів: наслідки воєнної окупації та руйнувань 2022 року; пошкодження інфраструктури; обмеження на туристичну діяльність через близькість до зони відчуження; демографічні втрати та психологічні наслідки війни; недостатня інституційна спроможність для масштабної маркетингової кампанії. Водночас ці виклики формують унікальний образ стійкості, який може стати частиною бренду громади.

Розвиток може ґрунтуватися на залученні донорських програм таких як EU4Culture, UNESCO, House of Europe, Ukrainian Cultural Foundation, проєктів з відновлення культурної спадщини. Будівництво туристичних центрів, інфо-точок, вело- та екомаршрутів.

Для Іванківської громади доцільною є розробка Стратегії територіального маркетингу, що включає: глибинний аналіз (SWOT, PEST, stakeholder-analysis); маркетингове позиціонування та бренд-платформу;

інвестиційну політику та інфраструктурні пріоритети; комунікаційні канали та PR-модель громади; розвиток туристичних і культурних продуктів; план промоційних заходів на 3–5 років; механізми моніторингу та оцінки ефективності. На рис.3.2 подано алгоритм розробки Стратегії територіального маркетингу для Іванківської громади.

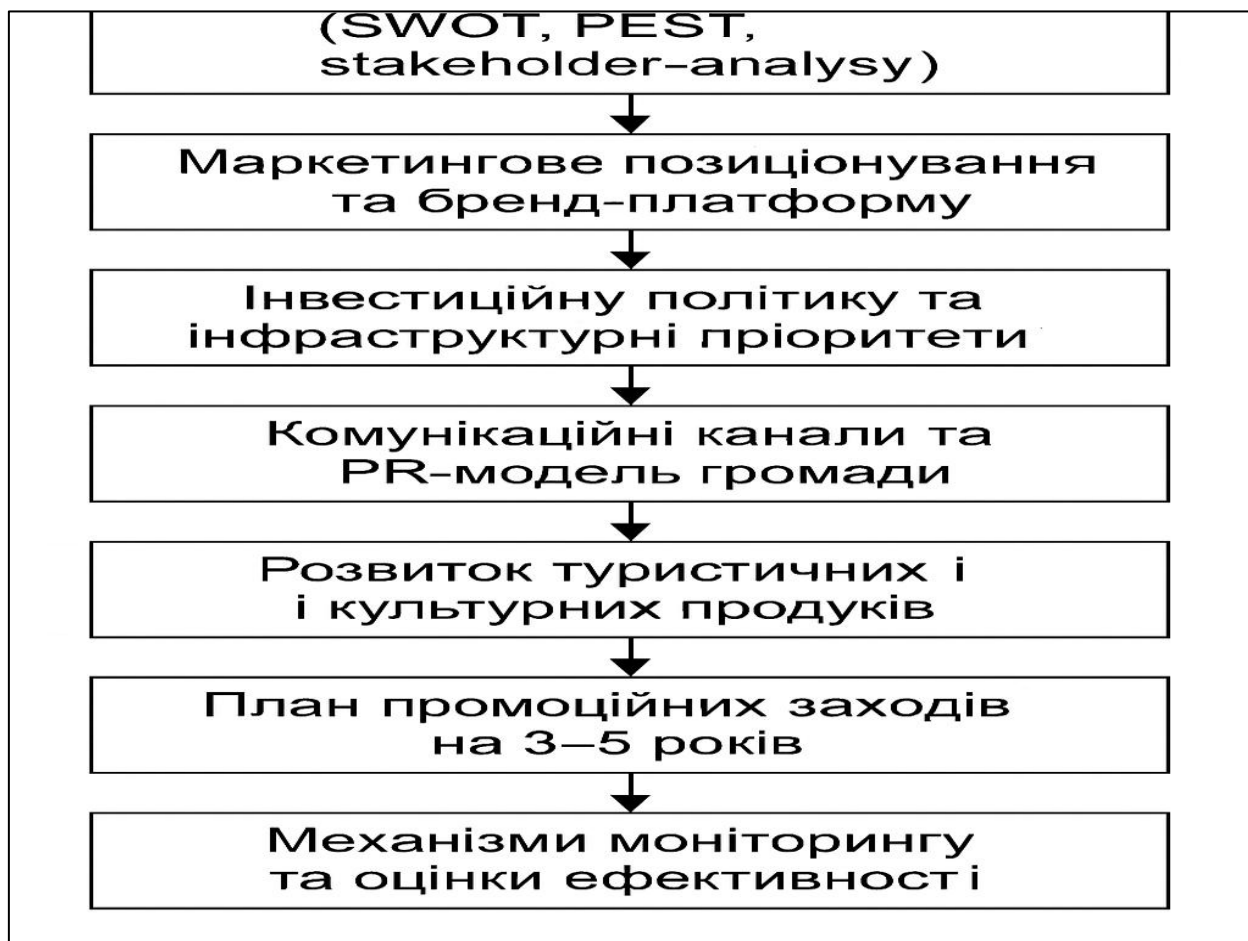


Рис.3.2 - Алгоритм розробки та реалізації Стратегії територіального маркетингу для Іванківської громади

Джерело: побудовано автором за результатами досліджень

Таке стратегічне планування дозволить перетворити окремі маркетингові ініціативи на цілісну модель, здатну забезпечити довгостроковий розвиток громади. Розширені опції з прикладами інструментів та методик для кожного етапу стратегічного розвитку громади представлені в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Етапи, опис та інструменти

Етап	Короткий опис	Інструменти / методики
Глибинний аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, зовнішніх факторів, інтересів стейкхолдерів	SWOT, PESTEL, stakeholder mapping, анкетування, фокус-групи, аналіз даних Держстату
Маркетингове позиціонування та бренд-платформа	Формування унікального образу громади, визначення цінностей, цільових аудиторій	Brand canvas, Value proposition canvas, бренд-карта, архетипи бренду, слоган, логотип
Інвестиційна політика та інфраструктурні пріоритети	Визначення напрямів залучення інвестицій, розвиток ключових інфраструктурних об'єктів	Інвестиційний паспорт громади, карта інвестиційних ділянок, SWOT для інфраструктури
Комунікаційні канали та PR-модель громади	Побудова системи зовнішньої та внутрішньої комунікації, медіа-стратегії, взаємодії з громадськістю	PR-матриця, SMM-стратегія, медіа-план, Telegram/FB/Instagram, прес-релізи, сайт громади
Розвиток туристичних і культурних продуктів	Створення привабливих пропозицій для туристів, розвиток локальної ідентичності та культурної спадщини	Туристичні маршрути, локальні фестивалі, брендovanі сувеніри, гіді, гастрономічні тури
План промоційних заходів на 3–5 років	Розробка календаря подій, кампаній, виставок, форумів, фестивалів	Річний/багаторічний план, KPI для заходів, бюджетування, партнерські угоди, грантові заявки
Механізми моніторингу та оцінки ефективності	Встановлення індикаторів, регулярне оцінювання результатів, коригування стратегії	Balanced Scorecard, SMART-індикатори, опитування, звіти, дашборди, громадський аудит

Джерело: побудовано автором за результатами досліджень

Стратегічна модель розвитку територіальної громади побудована як послідовний цикл із семи ключових етапів, кожен з яких має чітке функціональне призначення, набір інструментів та очікувані результати. Така структура дозволяє забезпечити системність, узгодженість і ефективність управлінських рішень у сфері маркетингу, інвестицій, туризму та комунікацій.

Етап 1. Глибинний аналіз. На цьому етапі здійснюється комплексне дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища громади. Використовуються методики SWOT, PESTEL, аналіз стейкхолдерів, фокус-

групи, статистичні дані. Це дозволяє виявити потенціал, ризики, інтереси ключових груп та сформулювати основу для подальших рішень.

Етап 2. Маркетингове позиціонування та бренд-платформа. Формується унікальний образ громади, визначаються її цінності, цільові аудиторії, бренд-атрибути (логотип, слоган, архетип). Це створює основу для просування громади на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Етап 3. Інвестиційна політика та інфраструктурні пріоритети. Визначаються пріоритетні напрями інвестування, готується інвестиційний паспорт, карта ділянок, інфраструктурні проєкти. Це сприяє залученню капіталу, розвитку бізнес-середовища та створенню нових робочих місць.

Етап 4. Комунікаційні канали та PR-модель громади. Розробляється система комунікації з мешканцями, бізнесом, медіа та партнерами. Визначаються канали (сайт, соцмережі, прес-релізи), створюється PR-матриця, SMM-стратегія, що забезпечує прозорість, залучення та позитивний імідж.

Етап 5. Розвиток туристичних і культурних продуктів. Формуються унікальні туристичні маршрути, фестивалі, гастрономічні тури, сувенірна продукція. Це підвищує привабливість громади, активізує локальну економіку та зберігає культурну спадщину.

Етап 6. План промоційних заходів на 3–5 років. Створюється календар подій, визначаються ключові кампанії, бюджети, партнерства. Це дозволяє системно просувати громаду, координувати зусилля та забезпечити сталість впливу.

Етап 7. Механізми моніторингу та оцінки ефективності. Впроваджуються індикатори, дашборди, звіти, громадський аудит. Це дозволяє оцінити результати, коригувати стратегію та забезпечити зворотний зв'язок.

Запропонована модель стратегічного розвитку територіальної громади є логічно структурованою, послідовною та циклічною системою управлінських дій, що охоплює ключові аспекти сучасного територіального маркетингу.

Вона базується на глибинному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, чіткому позиціонуванні громади, формуванні інвестиційної політики, розвитку туристичних і культурних продуктів, ефективній комунікації та системному моніторингу результатів.

Кожен етап моделі виконує окрему функцію, але водночас є взаємопов'язаним з іншими, що забезпечує цілісність і адаптивність стратегії. Такий підхід дозволяє громаді не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й сформувати стійкий позитивний імідж, залучити інвестиції, активізувати місцеву економіку та забезпечити якісне життя мешканців.

Особливо важливо, що модель передбачає зворотний зв'язок через механізми моніторингу та оцінки ефективності, що дає змогу коригувати дії, адаптуватися до змін середовища та забезпечити сталість розвитку. Таким чином, стратегія стає не просто набором заходів, а інструментом управління майбутнім громади, заснованим на даних, участі стейкхолдерів та чітких пріоритетах.

3.2. Функції органів місцевого самоврядування щодо стратегічного розвитку територіального маркетингу в Іванківській селищній територіальній громаді

Органи публічної влади, які займаються територіальним маркетингом у громадах України, зокрема в Іванківській селищній територіальній громаді, включають:

1. Виконавчий комітет громади. Це головний орган управління, який координує розробку та реалізацію маркетингових стратегій, наприклад, створення бренду громади, організація промоційних кампаній, моніторинг результатів. Голова громади є лідером у цих ініціативах.
2. Відділи економічного розвитку, культури та туризму. Вони безпосередньо займаються впровадженням маркетингових

заходів, організацією туристичних маршрутів, культурних подій, підтримкою малого та середнього бізнесу та популяризацією потенціалу громади.

3. Секретаріат і відділ інформації / зв'язків із громадськістю. Відповідають за комунікації, PR, роботу з громадськістю, ведуть соцмережі і офіційні сайти, допомагають формувати позитивний імідж громади.
4. Робочі групи та координаційні ради (створені при виконавчому комітеті). Об'єднують представників влади, бізнесу, громадськості для розробки та впровадження маркетингових проєктів в інтересах громади.

Органи співпрацюють із регіональними адміністраціями, державною виконавчою владою, громадськими і бізнес-структурами, а також міжнародними донорами для фінансування та підтримки маркетингових ініціатив. Вони реалізують комплексний підхід, що включає стратегічне планування, комунікації, фінансування проєктів і моніторинг ефективності, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності території.

Органи місцевого самоврядування Іванківської селищної територіальної громади відіграють ключову роль у розвитку територіального маркетингу, виконуючи такі функції:

1. Стратегічне планування і політика. Визначення основних напрямів розвитку громади, включаючи пріоритети територіального маркетингу. Формування та затвердження Стратегії розвитку громади з урахуванням її унікальних природних і культурних ресурсів, а також підходів до створення бренду громади.
2. Координація і управління проєктами. Організація робочих груп, координація органів виконавчої влади, бізнесу та громади для реалізації маркетингових проєктів. Контроль за виконанням планів, ефективністю і дотриманням встановлених KPI.

3. Фінансування. Забезпечення бюджетного фінансування маркетингових заходів, пошук і залучення додаткових грантів, субвенцій та інвестицій для реалізації проєктів територіального маркетингу.
4. Залучення і підтримка стейкхолдерів. Формування партнерських відносин з місцевим бізнесом, громадськими організаціями, туристичними структурами, державними органами для спільної роботи над підвищенням конкурентоспроможності громади.
5. Інформаційна і комунікаційна діяльність. Забезпечення прозорості та відкритості інформації про маркетингову політику громади, популяризація громади через офіційні сайти, соцмережі, інформаційні кампанії та участь у регіональних та національних ініціативах.
6. Моніторинг і оцінка ефективності. Встановлення системи моніторингу реалізації маркетингових програм, збір і аналіз даних щодо туристичного потоку, інвестицій, охоплення комунікацій, що допомагає коригувати стратегії та оперативно реагувати на змінні умови.

Перелічені функції створюють основу для системного та багатовекторного розвитку територіального маркетингу Іванківської громади, сприяючи її сталому розвитку і підвищенню привабливості як для інвесторів, так і для туристів.

У Іванківській селищній територіальній громаді немає окремого відділу маркетингу чи економічного розвитку, тому функції територіального маркетингу виконують ключові підрозділи виконавчого комітету. В таблиці 3.3 подані відділи виконавчого комітету, які можуть бути залучені до розвитку територіального маркетингу.

Виконавчий комітет (голова + заступники + керівники відділів) координує загалом; для ефективності рекомендуються робочі групи з бізнесу/ГО, як у типових селищних територіальних громадах. У Іванківській селищній територіальній громаді особлива роль належить підрозділи виконавчого комітету, які відповідають за комунікації та залучення громади:

Таблиця 3.3

**Відділи виконавчого комітету, які можуть бути залучені
до стратегічного розвитку територіального маркетингу**

Відділ/посада	Основні функції у маркетингу	Контакти/базові дані
Голова громади + заступники	Стратегічне планування, затвердження програм, залучення грантів (ДФРР)	вул. Проскури Івана, 7, Іванків
Керуючий справами (секретар виконкому)	Координація проєктів, комунікації, моніторинг KPI	Член виконкому, організаційна підтримка
Відділ економічного розвитку/фінансів (якщо є)	Бюджетування, інвестиції, звіти на openbudget.gov.ua	Фінансування кампаній (культура/туризм)
Відділ культури/туризму	Просування Полісся, фестивалі, маршрути	Інтеграція з регіональними ініціативами
Старости сіл (Розважів, Горностайполі тощо)	Локальні ініціативи, фідбек від громадян	50+ населених пунктів, прямі контакти
Юридичний/інформаційний відділ	Прозорість, SMM, партнерства з бізнесом	Сайт ivankivskagromada.gov.ua

Джерело: побудовано автором за результатами досліджень

Відділ організаційної роботи або адміністративний відділ (керуючий справами, секретар виконкому): координує внутрішню і зовнішню комунікацію виконавчого комітету, організовує громадські слухання, консультації, забезпечує документообіг і публічну інформацію, відповідає за підтримку зв'язку з громадою та організаціями.

Відділ інформації та зв'язків із громадськістю (або PR/маркетинговий сектор у структурі ОМС): відповідає за формування іміджу громади, ведення офіційних соцмереж, сайту громади, медіа-взаємодію, проводить інформаційні кампанії, повідомляє про заходи, проєкти, бюджетні голосування, Забезпечує залучення громадян до активностей через інтернет-ресурси.

Культурно-освітній відділ: організовує культурні, просвітницькі заходи, що підсилюють комунікацію між владою та мешканцями, підтримує фестивалі, події, які сприяють залученню громади.

Старости сільських населених пунктів: в безпосередньому контакті з мешканцями, збирають пропозиції і скарги, інформують про події, виконують роль зв'язкових між ОМС і жителями.

Перелічені відділи спільно формують ефективний комунікаційний простір громади, сприяють прозорості влади і активній участі громадян. На рис.3.3 подано схему взаємодії органів публічної влади щодо розбудови територіального маркетингу.

Зазвичай до розбудови територіального маркетингу залучаються Центральні органи виконавчої влади (Мінрегіон, профільні міністерства), обласні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування (рада, виконком), громадські організації та мешканці, бізнес-асоціації та інвестори, туристичні та культурні інституції. Схема демонструє, що розвиток територіального маркетингу є багаторівневим процесом, де поєднуються державна політика, місцеве самоврядування, бізнес, громадськість і культурні інституції. Це забезпечує комплексний підхід до формування іміджу громади, залучення інвестицій та розвитку туристичних продуктів.



Рис.3.3 - Схема взаємодії органів публічної влади щодо розбудови територіального маркетингу

Джерело: побудовано автором за результатами досліджень

Таким чином, функції органів місцевого самоврядування щодо розвитку територіального маркетингу не ідентифіковані чітко, а виникають та формуються за потреби територіальної громади, зазвичай пов'язані з отриманням грантів.

В Україні існує досить багато грантових програм і ініціатив, які можуть забезпечити підтримку маркетингових послуг. Нижче наведено огляд основних варіантів, на які варто звернути увагу, з прикладами, умовами та порадами. Програми від благодійних фондів і бізнес-асоціацій. Є програми, які надають гранти або ваучери спеціально на маркетингові, адміністративні чи консультаційні послуги. Наприклад, за одним з оголошень — грант до 500 000 грн, який може покривати від 30 % до 50 % вартості маркетингових послуг. Такі програми часто орієнтовані на МСП, які працюють вже кілька років, мають стабільну виручку або прагнуть розширити ринки — тобто не «стартапи під 0», а бізнес із початковим функціонуванням [34].

Грантові / підтримуючі ініціативи державних або комунальних органів. Деякі місцеві адміністрації (міські ради, ВЦА) періодично оголошують програми підтримки підприємців, зокрема для малого й середнього бізнесу. Наприклад, на їхніх інформаційних ресурсах можна знайти оголошення про гранти для бізнесів, які надають послуги або товари. Такі програми можуть покривати маркетингові, рекламні послуги, допомогу з запуском чи розвитком, участь у тендерах або ринках.

Програми підтримки від громадських організацій і міжнародних донорів. Деякі фонди, благодійні організації чи донорські програми орієнтовані на підтримку підприємництва, зокрема МСП, через гранти чи ваучери. Часто у сферах, пов'язаних з крафтом, переробкою, локальним виробництвом, екопроектами тощо. Ці гранти часто мають менш жорсткі вимоги до обсягу бізнесу, інколи можуть бути орієнтовані на мікробізнес, соціальне підприємництво, проекти з гендерним чи соціальним характером.

Європейські та міжнародні програми для МСП. Деякі програми ЄС / міжнародних організацій (грантові, ваучерні) надають фінансування або

співфінансування маркетингових заходів, реєстрації торгових марок, участі у виставках, сертифікації, просування на експорт. Наприклад, у переліку грантів на 2025 рік гранти на реєстрацію торгових марок, участь у бізнес-заходах ЄС, експорт, розширення ринків. Такі програми можуть бути доступні для українських МСП через партнерства, міжнародні фонди, донорів, бізнес-асоціації тощо.

Гранти на маркетингові послуги можуть покривати, зокрема: розробку маркетингової стратегії, брендингу, фірмового стилю; створення або модернізацію вебсайту, інтернет-магазину, онлайн-магазину; digital-маркетинг: контекстну або таргетовану рекламу, SMM, SEO; створення маркетингових матеріалів: фото- та відеопродукція, промо-ролики, каталоги; участь у виставках, бізнес-заходах, ярмарках; реєстрацію торгових марок, патентів, захист бренду; аналіз ринків, аналітику, дослідження, консультації з просування; PR-активності, роботи з інфлюенсерами, рекламу на зовнішніх майданчиках.

Загальні характеристики, які зазвичай враховуються до грантових програм: заявник має бути зареєстрованим як МСП або мікробізнес, із прозорою бухгалтерією; бізнес має працювати вже протягом певного часу (не «з нуля»), мати заявлений дохід; проєкт, на який просять грант чітко описаний, з метою, бюджетом, очікуваними результатами; власне маркетингові послуги мають бути аргументовані, обґрунтовані, зокрема як вкладення в підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку, зростання продажів; зазвичай потрібне співфінансування або власний внесок частини коштів; дотримання звітності надання кошторисів, договорів, актів виконаних робіт тощо.

Умови гранту на маркетингові послуги для малого та середнього підприємництва (МСП) в Україні у 2025 році зазвичай включають такі ключові пункти: розмір гранту: від 150 тис. до 500 тис. грн (до 50 тис. євро у деяких програмах).

- Цільове використання: Грант надається виключно на консалтингові маркетингові послуги, наприклад: Розробка маркетингової

стратегії. Проведення досліджень ринку, споживачів і конкурентів. Створення бренду та виведення на закордонні ринки. Розробка рекламної стратегії, дизайну упаковки, web-продуктів. Стратегія управління асортиментом і клієнтською базою.

- Обмеження: грант не може бути використаний на безпосередню рекламу (Google, Facebook, Instagram, Telegram, інші рекламні канали).
- Вимоги до отримувача: Компанія має працювати понад 3 роки. Річний дохід від 5 млн грн. Штат працівників понад 5 осіб. Бізнес оперує на підконтрольній Україні території. Цілі програми: підвищення рівня продажів і прибутковості, розвиток конкурентоспроможності, підтримка виходу на зовнішні ринки.

Такий грант допомагає МСП покращити маркетингові практики через експертні консалтингові послуги, без надання бюджету на пряме рекламне розміщення. Для Іванківської громади, якщо там є МСП, ці умови можуть слугувати прикладом, як місцеві підприємці можуть користуватися грантовою підтримкою для маркетингу з урахуванням заборон на прямі рекламні витрати.

Для підготовки заявки на грант для маркетингових послуг доречно пройти такі кроки:

1. Оцінити потребу чітко сформулюйте, навіщо вам потрібен маркетинг, які конкретні задачі стоятимуть (розширення ринку, нові клієнти, бренд, digital-присутність тощо).
2. Підготувати бізнес-план або маркетингову стратегію з обґрунтуванням очікуваних результатів (збільшення продажів, росту впізнаваності, нових клієнтів).
3. Оцінити бюджет і визначити частку співфінансування, якщо вона потрібна.
4. Зібрати документи підприємства — реєстрацію, фінансову звітність, довідки, досвід роботи.
5. Пошук відповідної програми грантів від державних, благодійних, донорських, міжнародних організацій.

6. Підготувати якісну заявку з описом бізнесу, проєкту, плану, очікуваних результатів, методів виконання.
7. Планувати звітність договори, акти, звіти, результати рекламних кампаній тощо.

Місцеві ради відіграють центральну роль у розробці бренду громади, виступаючи координаторами стратегічного планування, фінансування та залучення стейкхолдерів, що забезпечує впізнаваність і конкурентоспроможність території. Для Іванківської селищної територіальної громади виконком) може ініціювати аналогічно: конкурс на бренд Полісся, бюджет 500 тис. грн, окупність через туризм (+25% потоку).

В Україні є приклади успішних брендів територіальних громад України та їхні результати: Боратинська сільська територіальна громада (Волинська область) Почала створювати бренд у 2018 році після перемоги у соціальному проєкті “Brandville”. Ініціатива допомогла покращити візуальний імідж громади, залучити активних мешканців і сформувати спільне бачення ідентичності. Бренд сприяє залученню інвестицій і підвищенню туристичної привабливості. Маловисківська міська територіальна громада. Відомий бренд «Мала Виска – місто, що окрилює» підкреслює унікальність громади та її потенціал, формуючи позитивний імідж та підвищуючи впізнаваність серед регіональних спільнот. Успішно брендovanі громади показують підвищення туристичного потоку, зростання локального бізнесу, розширення партнерств, активізацію громадянського суспільства та збільшення інвестицій. Ці кейси демонструють, що бренд громади є важливим інструментом формування ідентичності, залучення інвестицій та підтримки сталого розвитку території.

Висновки до розділ 3

1. Розвиток територіального маркетингу в Іванківській селищній громаді перебуває на етапі стратегічної трансформації, що передбачає перехід від фрагментарних ініціатив до цілісного управлінського циклу.

Запропоновані напрями брендинг, туристичний маркетинг, цифрова комунікація, інвестиційне позиціонування доводять, що громада має значний потенціал для створення впізнаваного образу на регіональному та національному рівнях.

2. Воєнні виклики сформували новий контекст розвитку територіального маркетингу, змістивши акцент у бік відбудови, гуманітарної стійкості та безпекової привабливості. Окупація та пошкодження інфраструктури не лише загострили потребу в комунікації, але й стали джерелом формування наративу “стійкої громади”, здатної мобілізувати ресурси й відновлюватися. Цей досвід може бути інтегрований у бренд громади.

3. Аналіз інституційної структури громади засвідчив, що маркетингові функції розподілені між кількома підрозділами виконавчого комітету, що є типовою рисою малих громад. Таке розпорошення функцій ускладнює реалізацію масштабних маркетингових кампаній і формування цілісного образу громади. У документі слушно підкреслено доцільність створення робочих груп, міжвідомчих команд та партнерств з бізнесом і громадськими організаціями для підвищення управлінської спроможності.

4. Запропонована модель стратегічного розвитку територіального маркетингу є комплексною та відповідає міжнародним підходам, оскільки включає глибинний аналіз, позиціонування, інвестиційний маркетинг, розвиток туристичних продуктів, PR-стратегію та систему моніторингу. Така послідовна та циклічна структура дозволяє громаді переходити до стратегічного маркетингового управління, підвищуючи ефективність і прогнозованість розвитку.

5. Важливим результатом аналізу є визначення конкретних інструментів і методик, що можуть бути впроваджені громадою, зокрема SWOT і PESTEL-аналіз, Brand Canvas, Value Proposition Canvas, PR-матриця, KPI-орієнтовані маркетингові кампанії, залучення донорських ресурсів (EU4Culture, House of Europe, UCF тощо). Ці інструменти забезпечують

доказову базу для прийняття управлінських рішень та підвищують якість маркетингових політик.

6. Окремий акцент зроблено на підтримці малого і середнього підприємництва через грантові програми та маркетингові ваучери, що підсилює економічний компонент територіального маркетингу. Гранти на брендинг, розробку маркетингових стратегій, digital-просування, участь у міжнародних виставках можуть стати важливими каталізаторами економічного зростання громади та інструментом зміцнення її конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження обґрунтовано теоретико-методологічні засади публічного управління на локальному рівні, що є ключовим елементом демократичної моделі врядування. Доведено, що територіальні громади виступають повноцінними суб'єктами публічної влади, здатними формувати власну політику розвитку, управляти ресурсами й забезпечувати соціальні потреби населення. Проведений аналіз еволюції теорій місцевого самоврядування — від громадівської та державницької до дуалістичної та сучасних моделей *good governance* і *new public governance* — засвідчив поступовий перехід від централізованих ієрархічних систем до мережових моделей партнерського врядування. Це створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень і залучення громадян до процесів розбудови територій. Зарубіжний досвід організації місцевого врядування виявив спільні тенденції світового розвитку, зокрема: зміцнення автономії муніципалітетів, розширення фінансової спроможності громад, посилення контролю прозорості, інституційний розвиток, цифровізацію та активізацію форм громадської участі. Українська система місцевого самоврядування, попри унікальний історичний шлях, демонструє рух у бік європейських моделей. Реформа децентралізації в Україні стала фундаментом модернізації публічного управління, створивши нову інституційну реальність, де громади отримали широкі повноваження у сферах фінансів, інфраструктури, соціальних послуг, просторового розвитку та економічного планування. Це змінило управлінську парадигму від адміністрування до стратегічного розвитку.

Маркетинг територій визначено як перспективний інструмент стратегічного розвитку громад, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності, залученню інвестицій, зміцненню соціального капіталу та формуванню позитивного іміджу. Він виступає компонентом модернізованої системи врядування, орієнтованої на результат і залучення

зовнішніх ресурсів. Актуалізація маркетингової функції в умовах децентралізації пояснюється зростанням конкуренції між громадами за фінансові ресурси, підприємців, туристів, робочі місця, грантові програми та партнерства. Саме тому громади потребують інструментів позиціонування, брендингу та цифрової комунікації.

У дипломі систематизовано ключові напрямки модернізації маркетингової діяльності громад: концептуальний, функціональний, організаційний та інструментальний. Виокремлено роль стратегічного планування, аналізу ринків, створення інвестиційних паспортів, брендів, логотипів, цифрових платформ та мультимедійних комунікацій. Маркетинг територій інтегрується в концепцію належного врядування, оскільки сприяє прозорості, підзвітності, інклюзивності, комунікації та довірі між владою і громадою. Це дозволяє зміцнювати легітимність органів публічного управління та підвищувати якість прийняття рішень.

В умовах воєнного стану маркетингові практики набули кризового та відновлювального змісту, оскільки громади змушені залучати гуманітарну допомогу, підтримувати згуртованість населення, інформувати про безпеку, формувати позитивний міжнародний імідж, необхідний для подальшої відбудови. Воєнні виклики активізували необхідність швидких, ефективних і достовірних комунікацій, що значно підвищило роль соціальних мереж, цифрових платформ, кризових комунікацій та інформаційних стратегій. Відповідно, маркетингові інструменти стали частиною системи територіальної стійкості.

У результаті дослідження показано, що маркетинговий потенціал громади формується не лише економічними, а й соціальними, культурними та історичними факторами, які впливають на сприйняття території, її розвиток та привабливість для цільових груп. Сформовані пропозиції щодо оптимізації публічного управління маркетингом територій, що включають: розвиток аналітичних інструментів, підвищення кваліфікації кадрів, створення окремих

підрозділів або робочих груп, удосконалення цифрової інфраструктури та взаємодію з бізнесом і громадським сектором.

Проведене дослідження довело важливість використання проектного підходу у стратегічному плануванні маркетингових ініціатив громад. Проектно-орієнтоване управління дозволяє залучати грантове фінансування, координувати діяльність учасників та оцінювати ефективність реалізації рішень. Інституційна спроможність громади є визначальним фактором реалізації маркетингових стратегій, оскільки без наявності професійного апарату, аналітичних інструментів, доступу до даних і здатності управляти проектами маркетинг не може виконувати свої функції.

Сформульовано концептуальну модель інтеграції маркетингу територій у систему публічного управління, що передбачає взаємозв'язок між стратегічним плануванням, брендингом, комунікаціями, інвестиційною діяльністю та цифровізацією. Модель має циклічний характер і базується на принципах стійкого розвитку.

Узагальнюючи результати дипломного дослідження, встановлено, що територіальний маркетинг у сучасних умовах є додатковим елементом публічного управління, який впливає на економічний розвиток, соціальну згуртованість, міжнародне партнерство та післявоєнну відбудову. Його впровадження забезпечує громадам конкурентні переваги, стійкість і здатність ефективно адаптуватися до кризових викликів.

Список літератури

1. Адміністративне управління територіальними громадами: навч. посіб. / В. М. Бабаєв та кол. авт. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 292 с.
2. Англійсько-український словник термінів і понять з державного управління / автор-укладач Г. Райт [та ін.]; пер. В. Івашко. – Київ: Основи, 1996. – 128 с.
3. Бондар О. В. Значення бізнесу для соціально-економічного розвитку територіальної громади. *Публічне управління і політика*. 2025. № 4(8). С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.01>
4. Валевський О.Л. Державна політика в Україні: методологія аналізу, стратегія, механізми впровадження : [монографія]. Київ : НІСД, 2001. 242 с.
5. Васильєва О.М. Муніципальне право України : навч. посіб. – Київ : Юрінком Інтер, 2018. 256 с.
6. Власенко Ю.Г., Кожина А.В. Формування інклюзивного місцевого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 46–51. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.19-20.46](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.46)
7. Вишгородська районна рада. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://vyshrada.gov.ua> (дата звернення: 02.12.2025).
8. Вишгородський район. Вікіпедія [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Вишгородський_район (дата звернення: 02.12.2025).
9. Вишгородська районна державна адміністрація. Інформація про район [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://vysh.gov.ua/vishgorodshhina> (дата звернення: 02.12.2025).
10. Вишгородська районна державна адміністрація. Контакти [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://vysh.gov.ua/kontakti> (дата звернення: 02.12.2025).
11. Вишгородське районне управління поліції ГУНП у Київській

області [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://legalway.org/police/40108616-54> (дата звернення: 02.12.2025).

12. Гриценко А. Реконструктивний економічний розвиток, зміст, основні напрями і вектор соціальної справедливості. *Економічна теорія*. 2016. № 4. С. 5–19.

13. Державне управління : підручник. У 2 т. Т. 1. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.

14. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Харків : Право, 2020. 264 с.

15. Офіційний сайт Іванківської селищної ради [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ivankiv-gromada.gov.ua> (дата звернення: 02.12.2025).

16. Портал «Громада.інфо». Іванківська громада: населення, склад, контакти [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gromada.info/gromada/ivankiv> (дата звернення: 02.12.2025).

17. Ресурсний центр ГУРТ. Новина про розробку Стратегії розвитку Іванківської громади [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gurt.org.ua/news/informator/108812> (дата звернення: 02.12.2025).

18. Програма комплексного відновлення території Іванківської громади [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://e-construction.gov.ua/files/restoration/202fbc46-0899-4a02-9a51-3bec366dd90e.pdf> (дата звернення: 02.12.2025).

19. Центр надання адміністративних послуг Іванківської селищної ради [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://legalway.org/cnap/asc-2469> (дата звернення: 02.12.2025).

20. Європейська хартія місцевого самоврядування : прийнята у Страсбурзі 15 жовтня 1985 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rm.coe.int/168007a088> (Дата звернення 10.11.2025).

21. Кожина А.В. Публічне управління інклюзивним місцевим розвитком: теорія, методологія, практика: монографія. Кам'янець-

Подільський: ТОВ «Друкарня “Рута”», 2020. 452 с.

22. марКожина А.В. Теорії інклюзивного місцевого розвитку та її взаємозв'язок з теоріями територіального розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. №22/2018. С. 102–109.

23. Колодій А. Ф. Демократичне урядування та публічне адміністрування: проблеми вимірювання та аудиту : наук.-метод. посіб. / авт. кол. : А.Ф. Колодій, М. З. Бунік, П. М. Петровський [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – 56 с.

24. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження : монографія / С. О. Кравченко. – Київ: НАДУ, 2008. – 296 с.

25. Круш П.В., Кожемяченко О.О. Національна економіка: регіональний та муніципальний рівень: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. — 320 с.

26. Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація влади в Україні: навч. посіб. – Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2017. – 224 с.

27. Маркіна М. І. Механізми публічного управління у сфері просторового планування на місцевому рівні в Україні : дис. ... д-ра філос. : 281 / Маркіна Марія Іванівна ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. – Київ, 2025. 282 с.

28. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики / В. М. Мартиненко // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з держ. упр. [Електронний ресурс]. 2010. – № 1. – С. 16–22..

29. Мельник А.Ф. Державне управління : підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна ; за ред. А. Ф. Мельник. – Київ : Знання, 2009. – 582 с.

30. Міненко М. А. Трансформація систем державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства / М. А. Міненко // Державне

управління: удосконалення та розвиток – 2013. – № 6. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=581>.

31. Мохова Ю.Л. Розвиток електронного урядування України в умовах цифрових перетворень: монографія. Київ : ВД «Освіта України», 2021. 434 с.

32. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування: електрон. навч. посіб. / В. М. Нагаєв. – Харків: ХНАУ, 2018. – 278 с.

33. Неділько А. І. Зарубіжний досвід публічного управління на місцевому рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 82–87.

34. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. / Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. – Київ : Ліра-К, 2017. – 256 с.

35. Публічне адміністрування : навч. посіб. / Ю. Г. Кальниш, Т. М. Лозинська, В. І. Тимцуник. – Полтава : РВВ ПДАА, 2015. – 280 с.

36. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / Скидан О.В., Якобчук В.П., Дацій Н.В. [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Скидана. – Житомир : ЖНАЕУ, 2017. – 705 с.

37. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. Сергія Чернова [та ін.]; Запорізь. держ. інженер. акад. – Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.

38. Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку / за наук. редакції д-ра наук держ. упр., проф. М. І. Лахижі; канд. наук держ. упр., доц. Я. В. Качан та канд. наук держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина. Київ, 2025. 232 с. ISBN 978-966-654-697-8

39. Пшенична, Т. В. (2024). Інтеграція технологій штучного інтелекту в публічне управління на місцевому рівні: нові горизонти та виклики. *Ефективність державного управління*, 3(80/81), 94–104. <https://doi.org/10.36930/508013>

40. Серьогін С.М. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 312 с.

41. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії : монографія / Л. Л. Приходченко, С. Є. Саханенко, П. І. Надолішній та ін. ; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 332 с. ISBN 978-966-394-087-8
42. Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку : Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 9–10 жовтня 2019 р.). Маріуполь ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2019. 405 с. URL: <https://dsum.edu.ua/storage/documents/konf/Konferentsiya-2019-1.pdf> (Дата звернення 02.11.2025).
43. Теоретико-методологічні аспекти публічного управління та адміністрування [Електронний ресурс] : монографія / Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, В. І. Мельник та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Н. Л. Гавкалової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 245 с.
44. Теорія і практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих учених (Київ, 30 листопада 2018 р.) / за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. М. Пертоє, І. О. Дегтярьової. – Київ : НАДУ, 2018. – 402 с.
45. Шевченко О. О., Бутов Д. О., Леонтьєв А. Л. Модернізація системи публічного управління в умовах децентралізації влади: питання цифрового та інклюзивного місцевого розвитку. *Право та державне управління*. 2021. № 4. С. 96–109. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.4.15>
46. Шевченко О.О. Еволюція господарської системи: методологія аналізу у світовій економічній думці (кінець XIX – початок XXI ст.): монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2017. 304 с.
47. Шевченко О.О., Кершев В.А., Лашина І.С. Концепція соціального захисту населення: парадигмальні засади змін. *Вчені записки Таврійського нац. ун-ту імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 57–62. URL: <http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/> (Дата звернення 05.11.2025).
48. Шумляєва, І., & Лисиця, О. Теоретичні підходи до

партисипативної демократії на місцевому рівні. *Аспекти публічного управління*, 12(2), 57-66. <https://doi.org/10.15421/152425>

49. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн І., Хайдер Д. Маркетинг місьць: привабливість інвестицій, бізнесу, мешканців і туристів до міст, регіонів, країн. Київ: Основи, 2003. 384 с.

50. Бойко-Бойчук О. Територіальний маркетинг як інструмент розвитку місцевих громад. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 45–49.

51. Герасимчук В. Маркетинг територій: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2009. 312 с.

52. Козак Л. В. Маркетинг територій як інструмент стратегічного управління розвитком регіонів. *Економіка України*. 2019. № 7. С. 56–64.

53. Гуменюк А., Гарматюк О. Територіальний маркетинг як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, (31).2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-49>

54. Шульц С. Л. Маркетинг територій у контексті європейської інтеграції. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. Серія «Економіка». 2021. № 12. С. 101–107.

55. Безпарточний М. Г., Безпарточна О. С., Ломоносов Д. А. Маркетинг територіальних громад: інструменти залучення міжнародних інвестицій. *Економічний розвиток*. 2024. № 50. С. 78–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-78>.

56. Соловйов І. О., Кліщевська А. Ю. Територіальний маркетинг в контексті розвитку регіонів. *Економічний журнал*. 2021. № 43(3). С. 45–56. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-3

57. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Маркетинг територій у системі сталого розвитку: нові підходи. Суми: Університетська книга, 2020. 310 с.

58. Kolupaieva I., Shevchenko O. Justification of scenarios of state regulatory policy of Ukraine. *Proceedings of the International conference of Innovation in Science and Education*, March 20–22, 2019, Prague Czech Republic.

59. Local Government in Europe: Trends and Developments / ed. by A.

Lidström, H. Baldersheim. – London : Palgrave Macmillan, 2016. – 288 p. ISBN 978-1-137-53384-2.

60. Shevchenko O. Development of the national economic system: architecture and inclusive issues. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia, 2020. 309 p.

61. Swianiewicz P. (ed.) Local Government in Poland: Between Democratic Consolidation and European Integration. – Budapest : Open Society Institute, 2002. – 356 p.

62. Zarubei V., Kuybida V., Kozhyna A., Vdovichena L., Varenia N. Modeling and Technology of Public Administration of Socio-Economic Security for Digitalization. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Is. 11 (3). P. 143–154.