



ПРОБЛЕМИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ І ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

PROBLEMS OF REGIONAL DEVELOPMENT
AND DECENTRALIZATION

<https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067>

УДК 332.146.2:336.027:352

JEL: F02, O18, R10

Г.В. ОЛЕКСЮК, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки і маркетингу,
заступник директора Науково-навчального інституту підприємництва
і перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка»
вул. Горбачевського, 18, 79044, Львів, Україна
e-mail: h_oleksyk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3180-4664>

Й.Я. ХРОМ'ЯК, канд. техн. наук, доц., заслужений працівник освіти України,
директор Науково-навчального інституту підприємництва
і перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка»
вул. Горбачевського, 18, 79044, Львів, Україна
e-mail: joseph.y.khromyak@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3136-4301>

Н.М. ПОПАДИНЕЦЬ, д-р екон. наук,
старший дослідник, доцент кафедри економіки і маркетингу,
заступник директора Науково-навчального інституту підприємництва
і перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка»
вул. Горбачевського, 18, 79044, Львів, Україна
e-mail: popadynets.n@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7556-6135>

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Досліджено окремі стратегічні плани розвитку територіальних громад щодо загальних підходів їх формування, обґрунтовано необхідність застосування дієвого інструменту реалізації стратегій розвитку територіальних громад, запропоновано методологічний підхід до формування маркетингових стратегій розвитку громад, у тому числі з урахуванням змін, наслідком яких є сучасні вимоги післявоєнного часу.

Ключові слова: стратегічний план розвитку територіальних громад; маркетингова стратегія територіальних громад; інструменти регіонального і територіального маркетингу; стратегічні й оперативні цілі; маркетинг територій; проблемно-пріоритетний підхід; соціально-економічний розвиток.

Місцевий економічний розвиток за сучасних умов необхідно розглядати як процес формування нових інституцій, удосконалення інноваційних підходів у виробництві, управлінні, комунікаціях, визначенні світових ринкових

Ц и т у в а н н я: Олексюк Г.В., Хром'як Й.Я., Попадинець Н.М. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 67—88. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067>

тенденцій. Попри це, стратегічні напрями і сформовані стратегічні цілі матимуть найкращі результати реалізації, коли будуватимуться з урахуванням реальностей сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, особливостей потенціалу громади, її історичної, промислової, інфраструктурної спадщини, перспектив фінансової спроможності, а не ставитимуть недосяжні горизонти і завдання.

Сьогодні, через воєнні дії в Україні, значною мірою змінилися засади, можливості, тенденції і підходи до місцевого економічного розвитку громад. У переважній більшості з них виникла необхідність у докорінному перегляді стратегічних напрямів і завдань відповідно до сучасних викликів, спровокованих розпочатою в лютому 2022 р. війною. Однозначно повинні залишитись основні цілі розвитку громад щодо підвищення їх конкурентоспроможності, якості та рівня життя населення, використання людського потенціалу, покращення екологічної ситуації, якості послуг тощо. Але ситуація в країні змінилась, і ці зміни проєктуються на кожний регіон, територію, що вимагає внесення змін до вже прийнятих стратегій, а при формуванні нових — урахування сучасних небезпечних і негативних викликів. Разом з тим пропонується розроблення територіальними громадами (ТГ) маркетингової стратегії як невід'ємної частини стратегії, яка передбачає маркетинг території, інфраструктури, ресурсів, урахування унікальності та особливостей громад, формування іміджу, бренда тощо. Використання маркетингових механізмів, інструментів територіального маркетингу на основі розробленої відповідної маркетингової стратегії зможе забезпечити виконання завдань стратегії у більш вірогідній реальності та деталізації.

Ми дослідили стратегії чотирьох територіальних громад Львівської, Волинської, Івано-Франківської та Тернопільської областей, які є відносно близькими за територіальними і демографічними ознаками, історичним надбанням, а також мають приблизно однакові засади економічного стану, схожі проблеми і бачення розвитку. Крім того, проаналізовано маркетингову стратегію Полтави.

Отже, **мета статті** — обґрунтувати методичний підхід до формування маркетингових стратегій розвитку територіальних громад як інструменту реалізації стратегічних напрямів їх розвитку на основі, зокрема, використання проблемно-пріоритетного підходу щодо планування стратегічної та поточної діяльності громад на засадах маркетингу.

Основним принципом стратегічного просторового й економічного планування, їх взаємному узгодженню, використанню прийнятих спільних підходів для формування напрямів розвитку територій присвячено праці багатьох дослідників. Проблематика стратегічного планування розвитку територіальних громад, маркетингу територій, особливостей формування стратегічних цілей, визначення показників конкурентоспроможності громад, використання людського капіталу, вдосконалення системи суспільних послуг висвітлюється в працях І. Буднікевич, Г. Возняк, М. Максимчука, П. Жука, З. Сірика, С. Шульц, Г. Борща, В. Вакуленка, О. Бреданової, К. Пастуха, О. Панухник, Х. Патицької та інших. Зокрема, О. Бреданова і В. Вакуленко відзначають, що нині суттєво видозмінюються функції, які реалізуються під

час планувального процесу, зазнає змін сама роль планування в системі місцевого управління. Останнє дедалі більше стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій і регіонів, засобом згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів. Така активізація планувальної діяльності, з одного боку, є закономірним етапом розвитку регіонів і окремих територій, а з іншого — намаганням регіонів знайти адекватні інструменти, які б допомогли відповісти на виклики сучасного глобалізованого світу [1]. С. Шульц стверджує, що період розробки регіональних стратегій в Україні вже відбувся. У більшості регіонів розроблено стратегії розвитку, однак усі вони відрізняються між собою і методикою розробки (хоча вона затверджена Міністерством економіки України), і стратегічними орієнтирами, і механізмами реалізації. Деякі з цих стратегій є лише документом, розробленим на вимогу часу або ж політичних міркувань [2, с. 333]. О. Софій звертає увагу на те, що процес стратегічного планування в громадах має ознаки формальності, низькою є реалістичність планів упровадження стратегій, розрахованих на три-чотири роки. Як правило, такий план — це набір заходів (рідше — повноцінних проєктів) з широкого кола проблем і, як правило, без прив'язки цих заходів до реальних ресурсів для їх реалізації¹.

Сьогодні стає дедалі зрозумілішим, що досвід розроблення перших стратегій розвитку територіальними громадами потребує відповідного вдосконалення щодо використання методики розроблення, інтегрування з іншими планувальними документами, зокрема, з просторовими стратегіями. Слід визнати необхідність пошуку й запровадження механізмів та інструментів, які унеможливають формалізм і нереальність втілення стратегічних напрямів і цілей.

У більшості стратегічних планів розвитку відсутній (або недосконало сформований) важливий розділ стосовно визначення проблем розвитку громади в глибошому існуванні та розумінні наслідків, ризиків, загроз і пріоритетності їх вирішення. Перелік проблем, як правило, обмежується поверхневим спостереженням (незадовільні дороги, відсутність полігонів твердих побутових відходів тощо), однак не здійснено аналізу причин і факторів, які призвели до виникнення проблеми. Це можна пояснити відсутністю відповідних фахівців у територіальних громадах або робочих групах, проте громада має право залучити наукові установи, експертні структури та ін., які зможуть дослідити і надати обґрунтування проблеми, а головне — запропонувати пріоритетність їх вирішення відповідно до наявності фінансових, технічних, технологічних, просторових, часових та інших можливостей, у тому числі й для уникнення політичних спекуляцій при певних процесах у країні.

Сучасні виклики воєнного стану в Україні загострили наявні й створили величезну кількість інших, до цього не відомих як у країні, так і в територіальних громадах проблем. Крім безпосереднього фронту бойових дій важливим є економічний фронт, який вносить корективи у функціонування територіальних громад з різних напрямів. Ідеться, зокрема, про значну кіль-

¹ Софій О. Досвід стратегічного планування в громадах — перші уроки. Онлайн-форум. 23.02.2021. *Європейський діалог*. 2021. 25 лют. URL: <http://dialog.lviv.ua/dosvid-strategichnogo-planuvannya-v-gromadah-pershi-uroki/>

кість внутрішньо переміщених осіб, релокацію виробничих підприємств і суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії, зменшення податкового тиску для підтримки підприємництва, що спричиняє скорочення доходів і, як наслідок, можливе збільшення видатків з місцевих бюджетів. Отже, громади, у яких були розроблені й прийняті стратегічні плани, будуть змушені вносити до них зміни, а підготовку нових стратегій необхідно здійснювати відповідно до вимог і реалій воєнного та післявоєнного стану.

Методикою формування стратегій допускається використання термінів так званих невизначених тверджень на кшталт «покращити», «підвищити», «сприяти», «зміцнити», «оптимізувати», «забезпечити». Індикатори виконання стратегій певною мірою вказують на результати виконання стратегічних, оперативних цілей і завдань, однак доведеного механізму досягнення того чи іншого показника (індикатора), урахувуючи проблемно-пріоритетний підхід у плануванні та управлінні, немає. Наприклад, І. Буднікевич пропонує використовувати в муніципальному управлінні маркетингові технології з урахуванням загострення конкурентних чинників — посиленої конкуренції між регіонами та окремими населеними пунктами за всі види ресурсів, у тому числі інвестиційні, трудові, інформаційні тощо [3, с. 5].

Окремі міста і територіальні громади вже здійснюють маркетингове планування як продовження процесу і реальності виконання прийнятих стратегічних планів. Так, «Стратегія економічного розвитку міста Полтава на період до 2027 року» визначає характер маркетингової діяльності міста, її напрями й завдання, а також містить стратегічне бачення Полтави у 2027 р. як мальовничого, зеленого, комфортного, безпечного і гостинного міста на березі річки Ворскли з самобутнім способом життя².

Стратегія розвитку територіальної громади (далі — Стратегія) являє собою документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає на довгостроковий період (сім років) стратегічні й оперативні цілі, завдання для сталого економічного і соціального розвитку територіальної громади і розробляється з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики»³. Для забезпечення реалізації Стратегії територіальні громади розробляють План заходів, що передбачає заходи і проекти в середньостроковій перспективі (на три-чотири роки), а також місцеві програми розвитку відповідно до визначених у Стратегії завдань.

Структура Стратегії включає аналітичну частину, аналіз, сценарії розвитку, стратегічне бачення, стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку територіальної громади, проведення моніторингу, оцінювання Стратегії та управління ризиками. Перед початком роботи над Стратегією робоча

² Маркетингова стратегія міста Полтави. Полтава, 2020. 39 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Poltava-Marketing-Strategy.pdf>

³ Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. *Міністерство розвитку громад та територій України*. 2021. 28 жов. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-rozvytku-terytorialnyh-gromad/metodychne-zabezpechennya/metodychni-rekomendaciyi-shhodo-poryadku-rozroblennya-zatverdzhennya-realizaciyi-provedennya-monitoryngu-ta-oczynuvannya-realizaciyi-strategij-rozvytku-terytorialnyh-gromad/>

група повинна зібрати інформацію щодо потреб (проблем) зацікавлених сторін, у тому числі з урахуванням демографічної ситуації, а також звернути увагу на потреби інших цільових груп, що представляють окремі сегменти в громаді (бізнес, підприємництво, інвестиційна привабливість, заохочення відвідувачів тощо). Сьогодні склалася ситуація, коли більшість територіальних громад потребує особливої уваги з боку держави, що необхідно обґрунтувати в аналітичній частині.

Досліджуючи окремі стратегії можна виявити, що їх аналітична частина містить надзвичайно багато історичних матеріалів, інших даних з минулого населених пунктів, які формують великий обсяг інформації аналітичної частини, не маючи потенціалу щодо особливої привабливості чи використання для досягнення стратегічних цілей у даний час. Натомість менше уваги приділено дослідженню природно-ресурсного потенціалу, наявній інфраструктурі, містобудівній документації, економічному розвитку.

Для дослідження основних підходів до формування Стратегічних планів територіальних громад використано розроблені та затверджені стратегії розвитку територіальних громад (табл.).

Ці громади мають низку спільних характеристик: об'єднані сільські, міські (малі міста) й селищні населені пункти, природні ресурси, напрями економічного розвитку, історико-культурна спадщина, що є основою для їх діяльності, а також відносно однакові проблеми, які негативно впливають на їх розвиток. У всіх громадах відзначають незадовільний стан довкілля, відсутність програм і проєктів щодо поводження з твердими побутовими відходами, незадовільну якість доріг, особливо між населеними пунктами, що утруднює можливість своєчасного отримання суспільних послуг, низьку зайнятість мешканців, інші проблеми, які мають однакове спрямування і в тому чи іншому викладі визначені стратегіями.

Відповідно до окреслених проблем повинні встановлюватись і пріоритети щодо їх вирішення, однак у зазначених стратегіях (як окремий додаток) відсутній орієнтовний перелік критеріїв для визначення пріоритетності проблем, не формуються в громадах і плани-графіки черговості їх вирішення. Вибір сценаріїв і бачень розвитку має узагальнюючий характер, досить оптимістичний (громада можливостей, інвестиційно приваблива, досягнення європейських стандартів життя і т. п.), що стимулює ТГ, управління соціально-економічними процесами в ній до системного пошуку можливостей реалізації стратегічних, оперативних цілей та завдань Стратегії.

Стратегічні цілі в перелічених громадах сформовано як: досягнення конкурентоспроможної економіки, підвищення економічної спроможності громад, розбудова місцевого економічного розвитку, зміцнення конкурентоспроможності місцевого економічного розвитку, що розгорнуті в оперативних цілях переважно в напрямках інвестиційного клімату, сприяння розвитку малого і середнього бізнесу, розвиток інфраструктури тощо. У громадах переважно відсутні чітко визначені показники її конкурентоспроможності. Створення громад відбулося на єдиній законодавчій основі і кожна з них має визначені законодавством зовнішні межі географічної території України, проте в межах кожної ТГ існує цілий комплекс особливостей, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на досягнення відпо-

Таблиця. Основні елементи стратегій розвитку територіальних громад

Основні положення Стратегії	Пустомитівська ТГ Львівського району Львівської обл.	Іваничівська ТГ Володимир-Волинського району Волинської обл.	Ланчинська ТГ Надвірнянського району Івано-Франківської обл.	Козлівська ТГ Тернопільського району Тернопільської обл.
Чисельність, площа, період реалізації Проблеми	15 204 особи 95,7 км ² 2022—2027 рр. 1. Засміченість довкілля. 2. Зношеність інженерних мереж. 3. Недостатня активність населення. 4. Відсутність можливостей для самореалізації. 5. Низька якість доріг між населеними пунктами. 6. Безробіття. 7. Відсутність зовнішніх інвестицій	9415 осіб 99,2 км ² 2020—2029 рр. 1. Втрата значної кількості робочих місць. 2. Зменшення доходів. 3. Зменшення кількості питної води. 4. Застарілі очисні споруди. 5. Неналежа якість дорожнього покриття між населеними пунктами. 6. Слабка інформатизація	11 092 особи 84,5 га 2019—2027 рр. 1. Утримання доріг, безпека на дорогах, доступність велосипедних маршрутів. 2. Місцевий ринок праці, економічна сфера в цілому. 3. Пристосованість громадських будівель до потреб людей з обмеженими можливостями, фінансова соціальна допомога	4404 особи 95,4 км ² 2020—2027 рр. 1. Поганий стан ліній електропередачі. 2. Відсутність системи централізованого водовідведення. 3. Поганий стан доріг між населеними пунктами. 4. Відсутність полігона твердих побутових відходів. 5. Низький рівень зайнятості. 6. Потреба в капітальному ремонті закладів загальної середньої освіти
Пріоритети	1. Освіта і дошкільне виховання. 2. Поводження з побутовими відходами. 3. Громадська безпека. 4. Каналізація. 5. Дорожня інфраструктура. 6. Охорона і профілактика здоров'я. 7. Соціальна допомога	Пріоритети не визначено. 2023 р. — початок ремонту доріг; 2024 р. — створення заготівельного пункту сілгосппродукції, відновлення виробництва на закритих підприємствих об'єктах, будівництво вітроселектростанції, 2025 р. — будівництво нового полігона твердих побутових відходів	1. Соціальна допомога. 2. Розвиток і модернізація дорожньої інфраструктури і системи освітлення. 3. Громадська безпека. 4. Охорона і профілактика здоров'я. 5. Поводження з побутовими відходами (сміттєзвалище). 6. Розвиток системи каналізації	1. Розробка генерального плану, інвестиційного паспорта громади. 2. Створення фонду підтримки малого бізнесу, кооперативів і фермерських господарств. 3. Реконструкція системи водопостачання в селах Турів і Покропивна. 4. Ремонт доріг і реконструкція вуличного освітлення, система відеоспостереження в населених пунктах

Сценарій та бачення розвитку	Модернізаційний сценарій: Пустомитівська громада — громада можливостей для мешканців, підприємців, інвесторів, туристів	Сценарій сталого розвитку: Іванівська ОТГ — інвестиційно приваблива, затисна і комфортна для проживання територія, налаштована на досягнення європейських стандартів життя	Стратегію чітко не визначено і не обґрунтовано сценарій розвитку і загальне бачення. Стратегічні напрями: економіка і туризм, людський і соціальний капітал, якість життя громади	Стратегію чітко не визначено. Загальне бачення: Козлівська громада — громада злагодженого поєднання промислового розвитку і екологічного сільськогосподарства з доступними якісними освітніми і медичними послугами, сприятливими умовами щодо ведення підприємницької діяльності, розвинутою інфраструктурою, комфортними і безпечними умовами для життя, праці та відпочинку
Стратегічні цілі	1. Конкурентоспроможна економіка: • забезпечити сприятливий інвестиційний клімат; • стимулювати розвиток мікро- і малого бізнесу; • сприяти розвитку великого і середнього бізнесу; • розвинути туристичну реакційну інфраструктуру; • створити спроможну мережу агробізнесу. 2. Комфортна інфраструктура: • покращити стан навколишнього середовища; • створити привабливі громадські простори;	1. Економічна спроможність громади: • покращити умови для розвитку малого і середнього бізнесу; • залучити інвестиції і додаткові фінансові ресурси; • сформулювати енергетичну безпеку в громаді. 2. Якісні інфраструктура та послуги: • розвинути інфраструктуру території громади; • забезпечити екологічну безпеку і збереження навколишнього середовища; • розвинути туризм; • відновити історико-архітектурну спадщину.	1. База місцевого економічного розвитку і замовності мешканців ТГ: • запровадити результативну політику залучення і співпраці з інвесторами; • забезпечити підтримку підприємництва та економічної діяльності населення; • розвинути туризм і рекреацію на території громади. 2. Активізація та всебічний розвиток мешканців ТГ: • розвинути освітню пропозицію; • активізувати сферу культури і ефективне управління культурною спадщиною;	1. Конкурентоспроможний місцевий економічний розвиток: • розширити можливості для розвитку малого і середнього бізнесу; • розвинути комунальну і транспортну інфраструктуру; 2. Якість життя населення: • покращити умови надання соціальних послуг; • удосконалити умови організації дозвілля; • розвинути самоорганізацію населення

Закінчення таблиці

Основні положення Стратегії	Пустомитівська ТГ Львівського району Львівської обл.	Іванічівська ТГ Володимир-Волинського району Волинської обл.	Ланчинська ТГ Надвірнянського району Івано-Франківської обл.	Козлівська ТГ Тернопільського району Тернопільської обл.
	• забезпечити надання якісних комунальних послуг; • покращити інфраструктуру громади. 3. Якісні послуги: • наростити освітній потенціал; • підвищити рівень здоров'я населення; • популяризувати масовий спорт; • зробити громаду дружньою до всіх; • створити нову культурну платформу; • покращити взаємодію влади і громадськості; • підвищити ефективність публічного управління	3. Розвинені людський потенціал і громадянська свідомість: • розвинути соціальну сферу; • підвищити громадську активність і свідомість; • сформувати належний рівень безпеки для жителів громади; • розвинути молодіжну політику	• активізувати і залучити мешканців до громадської діяльності, розвинути співпрацю за ланцюгом «громада — влада — бізнес». 3. Підвищена привабливість ТГ як місця проживання: • покращити систему адміністрації і територіальної співпраці; • удосконалити охорону і управління природними ресурсами; • покращити якість послуг охорони здоров'я і допомоги нужденним; • поліпшити внутрішню і зовнішню транспортну доступність	
Джерела фінансування програм і заходів	1. Бюджет розвитку Пустомитівської ТГ. 2. Державні та обласні програми і конкурси. 3. Проектні кошти українських і міжнародних фондів. 4. Державно-приватне партнерство, корпоративно-соці-	1. Субвенції на розвиток інфраструктури і соціально-економічний розвиток. 2. Кошти держ. і обл. фондів регіонального розвитку. 3. Фінансування проектів і програм міжнародної технічної допомоги.	1. Бюджет громади. 2. ДФРР, Фонд енергоефективності, Державний дорожний фонд, екологічні фонди. 3. Субвенція на формування інфраструктури. 4. Конкурси проектів розвитку місцевого самоврядування.	1. Субвенції на розвиток інфраструктури і соціально-економічний розвиток. 2. Кошти державного і обласного фондів регіонального розвитку, проекти міжмуніципальної співпраці. 3. Залучення фінансування про-

Орієнтовний загальний обсяг фінансових ресурсів для реалізації Стратегії	Не визначався	4. Залучення спільного фінансування від населення. 5. Бюджет громади	5. Програми, гранти, що фінансуються міжнародними фондами. 6. Громадські організації, освітні заклади, благодійні фонди	ектів і програм міжнародної технічної допомоги суб'єктами місцевого розвитку різних організаційно-правових форм
		Загальний обсяг — 163 675 тис. грн, у тому числі на стратегічні цілі: 1 — 73 920 тис. грн, 2 — 55 695 тис. грн, 3 — 34 060 тис. грн	Не визначався	Визначено на перші три роки 2020—2022 рр. — 23 997,1 тис. грн, у тому числі на стратегічні цілі: 1 — 7274,9 тис. грн, 2 — 16 722,2 тис. грн

Джерело: складено авторами за: Стратегія розвитку громади. *Пустомитівська територіальна громада*. 2021. 21 груд. URL: <https://pustomy-gromada.gov.ua/strategiya-tozvitku-gromadi-14-09-26-29-06-2021/>; Стратегія розвитку Іванівської селищної ради на 2020—2029 роки. *Офіційний сайт Іванівської селищної ради*. URL: <https://ivaselrada.gov.ua/plan-socialnoekonomichnogo-rozvitku-10-20-50-03-05-2019/>; Стратегія розвитку Ланчинської об'єднаної територіальної громади. *Ланчинська територіальна громада*. URL: <https://lanchynska-gromada.gov.ua/strategiya-tozvitku-lanchynskoi-ob%20%80%99ednanoi-teritorialnoi-gromadi-10-34-41-23-02-2021/>; Стратегія розвитку на 2020—2027 роки. *Козлівська громада*. URL: <https://kozlivska-gromada.gov.ua/strategiya-kozlivskoi-otg-1590491297/>

відного рівня конкурентоспроможності. Але більш складною є ситуація, коли основні стратегічні цілі розвитку територіальної громади визначаються формально, не підкріплюються показниками реальної оцінки потенціалу території, використовують ситуативну статистичну інформацію, суб'єктивні бачення окремих осіб і груп щодо напрямів розвитку громади, які озвучуються в певний час для завоювання прихильності її мешканців [4, с. 16].

Дослідження стратегічних цілей щодо комфортної інфраструктури, якісних послуг, розвитку людського потенціалу, активізації та всебічного розвитку мешканців громади, підвищення якості життя вбачається у формуванні узагальнюючих оперативних цілей: покращення, створення, підвищення, забезпечення, вдосконалення, активізація, розвиток і т. д. Необхідно визнати, що за кожним узагальнюючим поняттям має бути чітке розроблення завдань, проєктів і програм на основі того ж таки проблемно-пріоритетного підходу стосовно таких базових показників: джерел фінансування, підготовки проєктно-технічної документації, технологічних можливостей, черговості, існуючих чи майбутніх ризиків і загроз як для розвитку громади в цілому, так і для кожного її мешканця.

Досліджуючи джерела фінансування програм і заходів стратегій встановлено єдність цих джерел у всіх громадах, зокрема — бюджет самої громади, фінансування з державних

фондів, залучення міжнародних фінансових ресурсів. Залученню фінансових ресурсів для реалізації мети Стратегії, яка акумулює в собі виконання значної кількості заходів, програм, проєктів протягом кількох років, у тому числі капітального будівництва та інвестицій, повинно передувати проведення фахових проєктних і кошторисних розрахунків, обґрунтувань, експертиз. Наявність таких розрахунків, проєктів, висновків є основою для визначення бюджету розвитку громади, подання пропозицій в установленому порядку для участі у відповідних конкурсах, фінансування з державного бюджету через механізм ДФРР, міжнародних донорських фінансових установах тощо. У двох з досліджуваних територіальних громад (Пустомитівській та Ланчинській) орієнтовний обсяг фінансових джерел не визначався, в інших (Іваничівській та Козлівській) — виключно орієнтовно й приблизно.

Варто звернути увагу і на той факт, що більшість проєктів Плану заходів з реалізації стратегії розвитку областей від самого початку були нереалістичними, що підтверджується «...необґрунтовано завищеною кількістю заходів Плану; ...відсутністю фінансування за багатьма проєктами й програмами, що зумовлено прогалинами ще на етапі розроблення та затвердження цільових програм регіонального розвитку; ...спрямуванням фінансових ресурсів і впровадженням проєктів, що не визначають конкурентні переваги, а усувають недоліки чи слабкі сторони регіону» [5, с. 411]. Зазначене також стосується і Стратегії розвитку територіальних громад, які формуються у відповідності з регіональними Планами конкретних областей.

Таким чином, дослідження стратегій чотирьох територіальних громад різних областей України показує, що при використанні однієї відповідно затвердженої методики формування стратегічних планів громади повинні шукати і визначати власні бачення розвитку на основі особливостей та можливостей потенціалу, унікальності природних ресурсів, історико-культурної спадщини, промислово-виробничого напрямку, людського капіталу. Формування та ефективне використання останнього належить до базисних пріоритетів державної регіональної політики і ключових умов соціально-економічної розбудови територій.

В умовах децентралізації, фінансово-ресурсної залежності, загострення боротьби за ресурси, у тому числі за капітал, кадри та інтелект, дедалі більшої стратегічної важливості й актуальності набуває орієнтація на ендегенний тип зростання регіональних соціально-економічних систем [6, с. 435]. Комплексний розвиток ТГ базується на засадах регіональної політики, що має бути покладено в основу формування стратегічних і оперативних цілей. Нова політика регіонального розвитку повинна базуватися на врахуванні під час стратегічного і просторового планування ключових викликів, які впливають на людину, інфраструктуру, економіку і навколишнє природне середовище, а також включати побудову культури партнерства і співробітництва, орієнтованої на взаємодію громадян і публічних інституцій у цій сфері⁴.

Розглянемо підходи для врахування ключових викликів при стратегічному плануванні, а також можливі інструменти трансформації цих викликів

⁴ Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

від негативних впливів до їх нейтралізації, усунення або ефективного використання для розвитку громади. Попри збільшення фінансових ресурсів у ТГ у зв'язку з реформою децентралізації влади і фінансів, а також з огляду на перспективи залучення коштів з додаткових джерел, об'єднані громади не мають достатніх можливостей для швидкого вирішення пріоритетних проблем усіх населених пунктів, які ввійшли до її складу. Однак проблемність розвитку громад у деяких випадках ставала певними мотивованими або немотивованими обіцянками і пропозиціями, не підкріпленими гарантованими коштами для їх вирішення. Причини цього є різними: від нефахового управління громадою до певних спекуляцій під час виборчого процесу, бажання окремих особистостей так чи інакше впливати на її розвиток. Унаслідок таких підходів ціла низка реальних проблем залишається невирішеною, тоді як ресурси можуть бути скеровані в іншому напрямі, який не є першочерговим чи необхідним.

Воєнні дії в Україні, які розпочалися 24 лютого 2022 р., докорінно змінили бачення як місцевого розвитку, так і розбудови держави в цілому. Державною стратегією регіонального розвитку на 2021—2027 рр. було визначено завдання за напрямом «Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади їх постійного перебування»⁵, що передбачає вдосконалення єдиної загальнодержавної інформаційної бази, можливостей розміщення, працевлаштування, перенавчання, стимулювання створення нових робочих місць та інших заходів. Нині значно збільшилася кількість внутрішньо переміщених осіб з небезпечних регіонів у громадах центральних і західних областей країни, проходить активна релокація виробництв на ці території, знищено величезний потенціал держави і територій, у тому числі доступ до природних ресурсів, інфраструктурні об'єкти, житло. Особливого стану сьогодні набувають людський капітал і трудові ресурси. Таким чином, проблемно-пріоритетний підхід до планування розвитку територій, внесення на його основі змін до стратегій є надзвичайно важливими, актуальними і необхідними.

Зважаючи на надзвичайно негативний, не відомий до цього часу виклик — воєнні дії, при стратегічному плануванні для забезпечення реального виконання завдань і заходів плану доцільно розробити окремий документ. Цей документ має містити перелік проблем, причини виникнення, фактори впливу і пріоритетність їх вирішення щодо економічного, соціального, екологічного напрямів для забезпечення сталого розвитку територій, бути інструментом стабільності, послідовності, повноти стратегічного планування в реальній перспективі.

Згідно з відповідними Методичними рекомендаціями⁶, визначено RBM-підходи (управління, орієнтоване на результат, — Results-based management),

⁵ Там само.

⁶ Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. *Міністерство розвитку громад та територій України*. 2021. 28 жов. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-rozvytku-terytorialnyh-gromad/metodychne-zabezpechennya/metodychni-rekomendaciyi-shhodo-poryadku>

яке забезпечує розв'язання проблем і/або задоволення потреб жителів територіальної громади на основі стратегічного планування, що передбачає вибір оптимального варіанта досягнення визначених кінцевих результатів, які оцінюються на основі вимірювальних показників. Увесь спектр проблем у кожній громаді, а особливо визначення пріоритетів, може стати джерелом конфлікту між мешканцями, владою, бізнесом, інвесторами, а сьогодні й внутрішньо переміщеними особами та іншими цільовими аудиторіями ТГ. Формування документа, який умовно можна назвати «Перелік проблем і план-графік пріоритетності їх вирішення в територіальній громаді» (далі — Перелік), необхідно здійснювати за таким алгоритмом.

1. Інвентаризація, формування переліку проблем усіх населених пунктів територіальної громади.

2. Дослідження, аналіз, опис проблем.

3. Визначення критеріїв пріоритетності.

4. Оцінка проблеми, у тому числі вартість і техніко-технологічна можливість реалізації проєктів, програм і заходів.

5. Формування плану-графіка пріоритетності.

При інвентаризації одним з найбільш важливих і трудомістких процесів є пошук джерел інформації, які вказують на наявність самої проблеми, оскільки при цьому присутні як об'єктивні, так і суб'єктивні припущення і відчуття у різних цільових аудиторій громади. Збирання інформації можна розпочинати за допомогою опитування, анкетування, використання сучасних ІТ-технологій для комунікації, персональних зустрічей з громадою, представниками цільових груп тощо. Додатковим інформативним джерелом можуть стати показники офіційної звітності, статистичного і соціально-економічного аналізу, а також матеріали дослідження спеціалізованих і наукових установ, зокрема, щодо екологічних проблем. Результатом інвентаризації повинно бути групування виявлених проблем відповідно до бачення кожної цільової групи, всередині груп — масштаб охоплення (декілька суб'єктів чи значна частина).

Дослідження проблем та їх аналіз і опис необхідно проводити в напрямі причин виникнення, факторів, що можуть загострювати їх вплив, періоду, динаміки посилення в просторі та часі для громади, регіону, країни, загрози здоров'ю людей, екологічної, техногенної безпеки. Окремо необхідно визначити міру впливу існуючої проблеми на стримування соціально-економічного розвитку ТГ у цілому, зниження її потенціалу і конкурентоспроможності, ризику депресивності території.

Визначення критеріїв пріоритетності може проводитися на основі встановлення гостроти проблеми, важливості загроз населенню, іншим цільовим групам громади, ризиків посилення негативного впливу на сталий розвиток ТГ у майбутньому, погіршення стану довкілля, зниження інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності й фінансової здатності тощо. Для оцінювання критеріїв можуть застосовуватися методики бального зважування, рейтингування за гостротою загроз на основі оцінок різних суб'єктів, які узагальнюються відповідною групою фахівців, тощо.

rozroblennya-zatverdzhennya-realizaciyi-provedennya-monitoringu-ta-oczinuvannya-realizaciyi-strategij-rozvytku-terytorialnyh-gromad/

Оцінювання проблеми має здійснюватись у такий спосіб:

- визначення вартості проєктів, програм, загального обсягу фінансово-го ресурсу для вирішення проблем, що увійшли до Переліку;
- встановлення наявності (потенційної доступності) джерела фінансових ресурсів відповідно до черговості пріоритетів, термінів, вартості проєктів і програм;
- встановлення повноти технічної та технологічної можливості будівництва, реконструкції, модернізації, ремонту проблемних об'єктів відповідно до наявних фінансових ресурсів;
- планування власних джерел, співробітництво громад, комунікація з центральними і регіональними органами влади щодо виділення фінансових ресурсів з державного бюджету, спеціалізованих державних фондів;
- участь у грантових програмах міжнародних донорських організацій;
- проведення місцевих запозичень.

Формування Переліку проблем і плану-графіка як узагальнюючого документа здійснюється з розподілом відповідно до джерел фінансових ресурсів і строків по роках, визначених на основі вибраної пріоритетності. На основі Переліку територіальна громада зможе формувати стратегічний напрям розвитку, планувати стратегічні, оперативні цілі, завдання й заходи з більш високою реальністю виконання. Головна складність організації якісного стратегічного планування полягає в практичній реалізації довгострокових цілей і напрямів розвитку через поточні плани дій і цільові програми, моніторинг виконання та оперативне управління процесом реалізації. Сучасне конкурентне середовище місцевого самоврядування, а саме конкуренція між територіальними громадами за фінансові ресурси та інвестиції, створення центрів зростання, спонукає менеджмент громади шукати інструменти, за допомогою яких громада позиціонуватиме, представлятиме, реалізовуватиме себе в більш доскональній доступності для зовнішнього і внутрішнього споживача. Ідеться, зокрема, про відповідний імідж, просування бренда, посилення привабливості, вираження унікальності. Управління громадою на засадах маркетингу територій дає можливість повніше розкрити переваги ТГ і одночасно максимально ефективно скерувати ресурси для подолання (вирішення) проблем.

Концепція територіального маркетингу розглядається як дієвий інструмент максимізації ефективності територіального управління, спрямованого на: задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх суб'єктів території у громадських благах, послугах, ідеях; підвищення привабливості території (для проживання, відвідування, діяльності, інвестицій); вирішення тих проблем, з якими більшість органів місцевої влади не можуть упоратися традиційними управлінськими способами [6, с. 76]. У сучасному світі територіальний маркетинг є важливим елементом комплексного планування соціально-економічного розвитку територіальної громади. На законодавчому рівні визначено єдність підходів до просторового й економічного планування розвитку територій ТГ і доцільність одночасного (паралельного) розроблення Комплексного плану, Концепції та Стратегії [7].

Відповідною Постановою Кабінету Міністрів України затверджено Порядок розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної

документації⁷, згідно з якою комплексне просторове планування доповнюється формуванням стратегії просторового розвитку території — як складової містобудівної документації, що містить концептуальні рішення для напрямів розвитку території та його індикатори. Водночас як додаток до Концепції може розроблятися Економічний план розвитку (Маркетинговий план розвитку) щодо реалізації окремих пріоритетів економічного розвитку.

Формування Маркетингової стратегії розвитку територіальної громади має на меті підсилення реальності стратегічного планування, його взаємоузгодження з просторовим плануванням через механізм реалізації проєктів, які формують бренд території, позиціонування щодо різних цільових аудиторій. Маркетинг територій є відносно молодим напрямом і використовує переважно методи та інструменти, характерні для традиційного маркетингу, що стосується також етапу досліджень. Очевидним, на нашу думку, є пошук сучасного інструментарію, який би відповідав завданням маркетингу територій [8, с. 56].

Дослідження стратегій розглянутих територіальних громад (див. табл.) показує спільність одного з найважливіших напрямів стратегічного розвитку — залучення інвестицій. Проте кожна громада по-своєму формує оперативні цілі цього напрямку, хоча механізм їх досягнення має однакові підходи стосовно економічного, просторового і маркетингового планування.

Так, у стратегіях розвитку інвестиційний напрям зумовлюється оперативними цілями, а саме забезпечити сприятливий інвестиційний клімат, залучити інвестиції та додаткові фінансові ресурси, проводити результативну політику залучення і співпраці з інвестором. Для виконання цих завдань у кожній громаді повинні бути передбачені власні інвестиційні ресурси (земельні ділянки, інші природні ресурси, корисні копалини, об'єкти нерухомості тощо), які у взаємодії з інвестиційними ресурсами (коштами) зовнішніх і внутрішніх інвесторів здатні забезпечити сприятливий інвестиційний клімат, розпочати інвестиційний процес і досягнути цілей із залучення інвестицій.

Визначення власних інвестиційних ресурсів у територіальній громаді, земельних ділянок для спрямування інвестицій передбачено Концепцією, Комплексним планом просторового планування і Стратегією просторового розвитку території. Результативна політика залучення і співпраця з інвестором формуються як завдання й проєкти Маркетингової стратегії: інвестиційні форуми, портали, поінформування потенційних інвесторів, рекламування інвестиційних ресурсів, їх розташування, досягнення якісних і кількісних характеристик тощо. Маркетингові інструменти підвищують привабливість території для проживання, професійної діяльності й самовираження, інвестицій, відвідування і взаємодії [6, с. 80].

Для досягнення цілей стратегічного планування, їх перетворення в реальні, а не декларативні переваги для соціально-економічного розвитку ТГ, процес планування важливо доповнити формуванням Маркетингової стра-

⁷ Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації. Постанова Кабінету Міністрів України № 926 від 01.09.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/926-2021-%D0%BF#Text>

тегії розвитку територіальної громади. Це інструмент, який указує на способи, дії, тобто дає відповідь: як досягти цілей, яким способом це зробити, які для цього необхідні ресурси (фінансові, організаційні), у який спосіб здійснювати комунікаційну діяльність щодо виконання завдань для досягнення мети. У цьому контексті маркетингові стратегії є «маршрутом дій, дорожньою картою» як основи прийняття управлінських рішень у поточній діяльності, своєчасного пошуку альтернативних кроків у разі створення ситуацій, які унеможливають досягнення поставлених цілей раніше передбаченими ресурсами та інструментами. Головним предметом Маркетингової стратегії міста Полтави є Концепція брэнда міста, сформована у вигляді системи взаємопов'язаних ідей, асоціацій, образів, символів і ключових ознак бажаного іміджу. Брендинг міста Полтави — це процес усвідомленого й цілеспрямованого формування брэнда міста, тобто пошуку, відображення, розвитку міської ідентичності, представлення її в яскравих, взаємопов'язаних образах, привабливих для цільових груп. Брендинг має дві складові: 1) насичення міста брэндовими ознаками, 2) перетворення самого міста на брэнд⁸.

У комплексному територіальному маркетингу інтеграція маркетингових інструментів відбувається комбінуванням чотирьох сфер — товарної політики, цінової політики, політики комунікацій і розподілу, — так званий маркетинг-мікс. Разом з тим на основі досліджень стратегічних планів можна стверджувати про необхідність розширення елементів маркетингового комплексу, зокрема, про політику держави і політику громади. Так, оперативні цілі стратегій передбачають: активізацію і залучення населення до громадської діяльності, розвиток співпраці за ланцюгом «громада — влада — бізнес», самоорганізацію населення в громаді, покращення взаємодії влади і громадськості, підвищення громадської активності й свідомості (див. табл.).

Елементами політики держави є законодавство, засади державної регіональної політики, а також процеси, які так чи інакше справляють відносний вплив на розвиток громад. Ідеться, зокрема, про формування програм політичних партій, представники яких є в територіальних громадах і мають можливості й засоби підтримки громад через ініціювання певних законів, фінансової підтримки. В окремих випадках ці програми і завдання можуть відповідати стратегічним цілям розвитку самих громад.

Розроблення Маркетингової стратегії доцільно розпочинати з формування маркетингового комплексу територіальної громади, яка матиме вигляд відповідної матриці, по горизонталі — елементи маркетингових інструментів (товар, ціна, просування, розподіл, політика, громада: 4P+2P), по вертикалі — назви цільових аудиторій, які в той чи інший спосіб «споживають» потенціал, інтегровані зв'язки, матеріальні та нематеріальні блага, імідж, брэнд громади та ін., що є умовним «товаром» для них. На перетині кожного елемента і цільової аудиторії визначаються значення, програми, кількісні та якісні показники, на основі яких формуються ціна, спосіб комунікацій, місце розподілу, наявність і спосіб політичного впливу, роль і місце громади. У маркетингу територій товар позиціонується не стільки як різно-

⁸ Маркетингова стратегія міста Полтави. Полтава, 2020. 39 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Poltava-Marketing-Strategy.pdf>

манітні ресурси і послуги, вироблені на території громади, скільки як якість середовища та його компоненти, об'єктивні й суб'єктивні відчуття як оцінка представників цільових аудиторій щодо визначення товару «територіальна громада». Так, **цільова аудиторія — мешканці громади** — оцінюють «товар» як місце проживання, якість і рівень життя, доступність суспільних послуг, можливість активної політичної та громадської діяльності. Сьогодні цільова аудиторія «мешканці» доповнюється окремою групою **«внутрішньо переміщені особи»**, сприйняття, відчуття, оцінка яких відрізняються від наявних у мешканців, які постійно проживають на цій території, і залежать, зокрема, і від відповідних державних програм, прийнятого законодавства, державної (політичної) підтримки та ін., що виникли у зв'язку із запровадженням воєнного стану і проведенням воєнних дій.

Цільова аудиторія — бізнес. Визначає товар «територіальна громада» у вигляді можливості оптимального започаткування діяльності, як вартість ресурсів, рівень оподаткування, ринкове середовище, комунікаційні засоби, місце розташування підприємств, ставлення громади до реалізації бізнес-проектів у її межах, зайнятість тощо.

Цільова аудиторія — відвідувачі, особи, групи осіб. Убачають товар «територіальна громада» як середовище культурного відпочинку, сприйняття духовних цінностей, пізнання навколишнього світу, ділових заходів і зустрічей. Для представників цієї аудиторії важливими є якість і вартість послуг, які забезпечують тимчасовий комфорт перебування, поінформованість про імідж, бренд міста, якість об'єктів туризму, розміщення, забезпечення щоденних потреб, толерантність громади.

Цільова аудиторія — інвестори. Розглядають товар «територіальна громада» як потенційне місце вкладання капіталів, ураховуючи комунікаційні особливості стосовно інформації про територіальну громаду, тобто доступну в більш віддаленому форматі: сайти, інші інтернет-ресурси, міждержавні угоди, міжнародні економічні та інвестиційні форуми тощо. Такий спосіб просування товару «територіальна громада» в майбутньому передбачає проведення маркетингових досліджень середовища територіального, регіонального, державного рівнів, відповідно до яких формується оцінка інвестиційної привабливості товару «територіальна громада» і приймається рішення про інвестування саме у визначеній ТГ.

Перелік цільових аудиторій територіальних громад можна розширювати залежно від особливостей самої громади, її потенціалу, географічного розташування, природних ресурсів, інфраструктури, історико-культурної спадщини, територіально-виробничих комплексів, депресивних територій тощо. У будь-якому випадку «Концепція територіального маркетингу вимагає орієнтації на потреби цільових груп споживачів як товарів і послуг території, так і території як товару в цілому. Всі структури і підприємства, що відповідають за долю регіону, повинні орієнтуватися на потреби клієнтів і цільові групи споживачів, а також на створення кращих в порівнянні з іншими територіями конкурентних переваг для оптимального задоволення населення регіону» [9, с. 13].

Систематизація маркетингових стратегій, як правило, здійснюється за типом і визначеним змістом, який містить такі критерії: мета і тематика, на-

прям маркетингового проекту, риторика, гасла, символіка, цільові настанови, цінності, ключова ідея тощо. Маркетингова стратегія Полтави визначає ключову ідею брэнда міста: «Полтава — колыска унікальних людей, місто, де традиційна українська кухня органічно вплетена в сучасні стандарти ресторанного бізнесу, центр науки і прогресивних технологій об'єднаної громади, яка має спільне бачення щодо позиціонування Полтави як інвестиційно привабливого, бізнес-орієнтованого, гостинного і цікавого для туристів міста з багатою історико-культурною спадщиною»⁹.

Маркетингова стратегія розвитку територіальної громади — це інструмент, спосіб, завдяки якому такі невизначені твердження Стратегії, як покращити, підвищити, сприяти, забезпечити, набирають реального змісту і можливостей виконання. Маркетингова діяльність через інструменти, механізми, проекти, заходи, форми по відношенню до окремої цільової групи, що є основним змістом Маркетингової стратегії, стає елементом комплексного управління громадою, але вже на засадах маркетингу в конкретному періоді.

Розроблення Маркетингової стратегії як одного з документів комплексного планування розвитку територіальної громади має відбуватися в невеликому проміжку часу паралельно або послідовно з Концепцією інтегрованого розвитку територій ТГ, Комплексним планом просторового планування території, Стратегією розвитку територіальної громади. При цьому використовується значна кількість спільних інформаційних і аналітичних матеріалів, показників, параметрів, індикаторів. Мета формування Маркетингової стратегії — виявити окремі сегменти функціонування в територіальній громаді, визначити цільові аудиторії за напрямками споживання товару «територіальна громада», запропонувати план дій щодо реалізації проєктів, проведення певних заходів, їх форм, комунікацій. При цьому стає зрозумілим, у який спосіб буде реалізований проблемно-пріоритетний підхід до планування, спрямований на подолання виявлених у громаді проблем. Крім того, маркетингове планування здійснюється на короткостроковий період — поточний рік або середньострокову перспективу, що відповідає поточному економічному плануванню, наявним можливостям і ресурсам, зокрема місцевому бюджету, залученню зовнішніх ресурсів тощо.

Визначення ключової ідеї маркетингу є можливим у співзвучності з баченням стратегічного розвитку відповідно до прийнятої Стратегії. Порядок розроблення Маркетингової стратегії, створення робочої групи, прийняття відповідного розпорядчого документа, методологічний супровід здійснюються за ініціативою органу місцевого самоврядування управління територіальною громадою. Перед початком формування документа визначаються мета і завдання маркетингу території, які розгортаються через відповідні стратегічні цілі в напрямі кожної визначеної цільової аудиторії (рис.).

Розроблення Маркетингової стратегії передбачає такі кроки.

1. Визначення і характеристика, опис проблем, побажань, очікувань результатів для кожної цільової аудиторії (населення, бізнесу, відвідувачів, інвесторів) щодо товару «територіальна громада», діяльність суб'єктів якої здійснюється в окремому сегменті функціонування ТГ.

⁹ Там само.

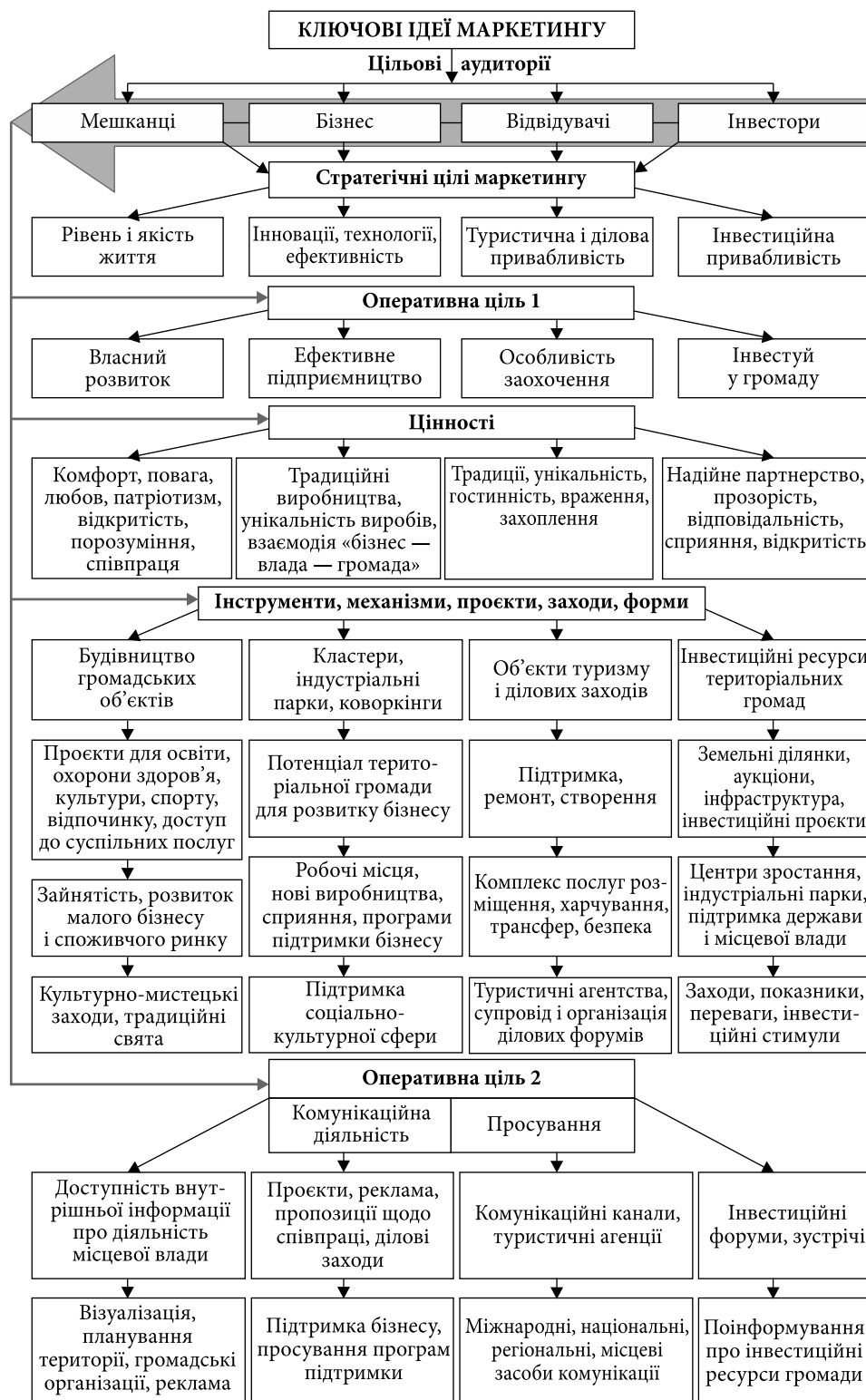


Схема Маркетингової стратегії територіальної громади

Джерело: складено авторами.

2. Визначення стратегічних цілей маркетингу для кожної цільової аудиторії, які повинні певним чином корелювати із стратегічними цілями Стратегії.

3. Формування загальних цінностей, які в цілому формують привабливість територіальної громади, але крізь призму сприйняття представниками кожної цільової аудиторії.

4. Визначення оперативних цілей, які більш наближені до результатів очікувань кожної цільової аудиторії.

5. Визначення інструментів, механізмів, проєктів, заходів і форм їх проведення, до яких належать будівництво об'єктів, виконання окремих програм, спрямованих на потреби певної цільової групи, у тому числі тих, які підсилюють інвестиційну привабливість, імідж, формують бренд території, підвищують конкурентоспроможність громади, а також підготовка публічних івентів, форумів, ділових загальнотериторіальних презентацій унікальності й особливостей громади.

6. Побудова маркетингових комунікацій, максимально наближених до кожної цільової аудиторії, просування територіальної громади в цілому.

Виконання завдань Маркетингової стратегії оцінюється за відповідними показниками моніторингу на підставі публічної звітності шляхом взаємодії з громадськістю через зустрічі, опитування, анкетування. Моніторинг необхідно проводити в особливий спосіб, реагувати, вивчати досягнення, дотримання, створення цінностей для кожної цільової групи, оскільки відчуття бажаних і отриманих цінностей є запорукою високої привабливості територіальної громади, а відтак і підвищення її конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Процеси стратегічного планування в територіальних громадах стають активнішими, поширюються з розумінням, що стабільність, сталий розвиток ТГ, успішність управління, підвищення привабливості територій, конкурентоспроможності є можливими лише за умови якісного комплексного планування. Законодавством України передбачено обов'язковість концептуального інтегрованого планування, стратегічного економічного і просторового планування, проте через нетривалий період часу з початку реформування місцевого самоврядування у зв'язку з відсутністю досвіду і практичних результатів втілення показників стратегій у різних громадах дослідження виявляють декларативність окремих положень, нереальність виконання стратегічних цілей, завдань, заходів та індикаторів.

Відсутність використання проблемно-пріоритетного підходу до планування, який синхронізує проблему, її вплив, ризики і загрози відповідно до потреби, черговості, наявних фінансових технічних і технологічних ресурсів, часто нівелює комплексний системний розвиток громад. Стратегічне планування в таких випадках здійснюється через певне суб'єктивне сприйняття проблем членами громади, впливовими лідерами, недосвідченими управлінцями, що є причиною недосягнення визначеного бачення розвитку громади.

Сьогодні військові дії, воєнний стан в Україні стали причиною формування іншого бачення розвитку громад практично на всій території держа-

ви. Виникла така особлива цільова аудиторія, як внутрішньо переміщені особи, здійснюється релокація бізнесу, що потребує перегляду прийнятих стратегій, розроблення нових, з урахуванням небезпечного виклику (війни), що спричинив знищення територій, ресурсів та інфраструктури.

Комплексність розвитку громади може забезпечити її позиціонування відповідно до ключових сегментів, які є основою існування самої громади. Відповідно до цих сегментів формуються цільові аудиторії за місцем проживання, ділової активності та інвестування. Досягнення задекларованої стратегічної мети розвитку громади можливе лише з урахуванням особливостей потреб, потенціалу кожної цільової групи, їх об'єднання в загальне бачення.

Конкурентне середовище місцевого самоврядування, боротьба за ресурси, капітали, самовираження кожної громади, її фінансова здатність і конкурентоспроможність спонукають змінювати підходи до управління, пошуку інноваційних форм в управлінських процесах громад. Розроблення Маркетингових стратегій як інструменту виконання стратегічних планів покладається на територіальні громади. Маркетингові стратегії є документом на менш тривалу перспективу, яким передбачено проекти, механізми, заходи, форми втілення в реально визначеному часі відповідно до сподівань, бажаних результатів представників кожної цільової аудиторії. Таким чином, визначення товару «територіальна громада» сприймається її членами не в загальному сенсі щодо привабливості, конкурентоспроможності, а за відносно об'єктивною оцінкою по відношенню до суб'єкта як споживача конкретного сегмента.

Запропонована умовна Схема формування Маркетингової стратегії територіальних громад може бути лише основою. Кожна громада, враховуючи свої особливості, унікальність, імідж, бренд, потенціал і сучасний стан, зможе прийняти Маркетингову стратегію, створити її структуру, наповнити інфраструктуру відповідно до власних бачення, умов і досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практ. посіб. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO». Київ, ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с. URL: https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chne_planuvann.pdf
2. Шульц С.Л. Економічний простір України: формування, структурування та управління. Моногр. Львів, Інститут регіональних досліджень НАН України, 2010. 390 с.
3. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика. Чернівці, Чернівецький нац. ун-т, 2012. 648 с.
4. Олексюк Г.В., Попадинець Н.М., Самотій Н.С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. № 3 (101). С. 15—27. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2>
5. Стале ендегенне зростання регіонів України в умовах децентралізації. Моногр. За ред. І.З. Сторонянської. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2019. 501 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20190009.pdf>
6. Буднікевич І.М., Гавриш І.І. Концепція територіального маркетингу як основа формування та підвищення привабливості регіонів. *Регіональна економіка*. 2016. № 3 (81). С. 76—85.
7. Олексюк Г.В., Куйбіда В.С., Лисяк Н.М., Попадинець Н.М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання

- інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23—38. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023>
8. Смерічевський С.Ф., Сібрук В.Л. Стратегічні аспекти маркетингу територій в умовах децентралізації управління України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26 (2). С. 55—59.
9. Гринчук Н. Формування територіальних маркетингових стратегій. Київ, Всеукраїнська мережа фахівців та практиків з регіонального і місцевого розвитку, 2014. 43 с. URL: http://regionet.org.ua/files/08.Territorial_Marketing_Grynchuk_Materials_UA.pdf

Надійшла 12.05.2022

Прорецензована 25.05.2022

Доопрацьована 22.06.2022

Підписана до друку 27.06.2022

REFERENCES

1. Berdanova O., Vakulenko V. Strategic planning of local development. Kyiv, 2012, available at: https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chne_planuvann.pdf [in Ukrainian].
2. Shults S.L. Economic space of Ukraine: formation, structuring and management. Lviv, 2010 [in Ukrainian].
3. Budnikevych I. Municipal marketing: theory, methodology, practice. Chernivtsi, 2012 [in Ukrainian].
4. Oleksyuk H.V., Popadynets N.M., Samotiy N.S. Managing territorial communities based on territorial marketing: theoretical-methodological aspects. *Regional Economy*, 2021, No. 3 (101), pp. 15-27. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2> [in Ukrainian].
5. Sustainable endogenous growth of the regions of Ukraine in conditions of decentralization. I.Z. Storonyanska (Ed.). Lviv, 2019, available at: <http://ird.gov.ua/irdp/p20190009.pdf> [in Ukrainian].
6. Budnikevych I.M., Havrysh I.I. Territorial marketing concept as a basis of formation and increase of territories attraction of the regions. *Regional Economy*, 2016, No. 3 (81), pp. 76-85 [in Ukrainian].
7. Oleksyuk H., Kuibida S., Lysyak N., Popadynets N. Organization of territorial development planning in the context of decentralization of public administration: combination of integrated, spatial and economic approaches. *Economy of Ukraine*, 2021, No. 11, pp. 23-38. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023> [in Ukrainian].
8. Smerichevskyi S.V., Sibruk V.L. Strategic aspects of place marketing in conditions of decentralization in Ukraine. *Black Sea Economic Studies*, 2018, Vol. 26 (2), pp. 55-59 [in Ukrainian].
9. Hrynchuk N. Formation of territorial marketing strategies. Kyiv, 2014, available at: http://regionet.org.ua/files/08.Territorial_Marketing_Grynchuk_Materials_UA.pdf [in Ukrainian].

Received on May 12, 2022

Reviewed on May 25, 2022

Revised on June 22, 2022

Signed for printing on June 27, 2022

Hanna Oleksyuk, PhD (Econ.),

Associate Professor of the Department of Economics and Marketing,
Deputy Director of Scientific-Educational Institute of Enterprise
and Advanced Technologies of Lviv Polytechnic National University
18, Horbachevskoho St., Lviv, 79044, Ukraine

Yosyf Khromyak, PhD (Techn.), Assoc. Prof., Honored Worker of Education of Ukraine,

Director of Scientific-Educational Institute of Enterprise
and Advanced Technologies of Lviv Polytechnic National University
18, Horbachevskoho St., Lviv, 79044, Ukraine

Nazariy Popadynets, Dr. Sci. (Econ.), Senior Researcher,

Associate Professor of the Department of Economics and Marketing,
Deputy Director of Scientific-Educational Institute of Enterprise
and Advanced Technologies of Lviv Polytechnic National University
18, Horbachevskoho St., Lviv, 79044, Ukraine

MARKETING STRATEGY AS A TOOL FOR IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The main approaches to strategic planning in territorial communities of Ukraine were studied on the basis of individual strategic plans for their development in Volyn, Ivano-Frankivsk, Lviv and Ternopil regions. The general trends of strategic planning in territorial communities, some imperfect approaches to the formation of the main, operational goals and tasks of strategies are determined.

Today, a new objective reality emerged — military actions and reconstruction of the country after the victory. Tackling this challenge requires the change in methodological approaches to comprehensive economic and spatial planning in territorial communities based on the adopted new legislation and normative regulation. The need for the formation of effective tool for the implementation of strategies regarding the application of detailed mechanisms for achieving goals and fulfilling the tasks of planned scenarios and the general vision of community development is substantiated. A methodological approach to the development of marketing strategies for territorial communities is proposed as a tool for the implementation of strategic plans for their development, taking into account particularly the changes caused by the requirements of the post-war period. Marketing-based management of territorial communities, which should involve evaluating the perception of the «territorial community» product by various target groups (population, business, visitors, investors), will be more effective when considering the peculiarities of the functioning of each group as a specific consumer segment of community services. A draft scheme has been formed, according to which territorial communities can develop and adopt a marketing strategy as one of the documents in the general complex of conceptual, spatial, strategic planning, which will ensure a greater definition of development directions in terms of target audiences, indicating real tools, mechanisms, programs for the implementation of tasks and measures for strategic development of territorial communities in certain time frame.

Keywords: *strategic plan for the development of territorial communities; marketing strategy of territorial communities; tools of regional and territorial marketing; strategic and operational goals; marketing of territories; problem-priority approach; socio-economic development.*