

**МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА**  
**MARKETING AND LOGISTICS**

**УДК 658.8:332.1**

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.306-314>

**Кіцак М.М.<sup>1</sup>, Лопашук В.О.<sup>2</sup>**

**ТЕХНОЛОГІЇ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

<sup>1</sup> Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
кафедра кафедри бізнесу та управління персоналом,  
вул. Коцюбинського, 2, м. Чернівці,  
58002, Україна,  
тел.: +38 (0372) 58-47-14,  
e-mail: kitsak.mykola@chnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4133-0498>

<sup>2</sup> Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування,  
вул. Коцюбинського, 2, м. Чернівці,  
58002, Україна,  
тел: +38 (0372) 58-47-14  
e-mail: lopaschuk.viktoriiia@chnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9924-7741>

**Анотація.** В статті розглянуто основні теоретичні положення використання технологій маркетингу як неформального інституту в управлінні територіальними громадами. Метою статті є удосконалення існуючих теоретико-прикладних положень впровадження інструментів маркетингового управління в діяльність територіальних громад з метою підсилення їх конкурентної позиції. Обґрунтовано актуальність та доцільність використання маркетингу в управлінні громадою як адміністративно-територіальною одиницею, важливість маркетингових технологій в якості інструменту управління конкурентоспроможністю громади. Маркетинг територіальної громади запропоновано розглядати як процес муніципального управління на користь суб'єктів регіональної влади та жителів території, метою якого є просування та розвиток економіко – соціальної системи громади, за рахунок використання та створення конкурентних переваг, на основі нових інноваційних технологій, як у процесі створення нових продуктів та послуг, так і в системі муніципального управління. Доведено, що використання тих чи інших маркетингових інструментів в управлінні територіальною громадою залежить від етапу розвитку регіонального управління та горизонту рішень, що приймаються місцевою владою. Сформовано перелік найбільш поширених інструментів: визначення цілей розвитку територіальної громади на основі застосування інструментів маркетингової аналітики; формування програм розвитку муніципального утворення на основі застосування баз даних та визначення цільових орієнтирів; реалізація комплексу програм регіонального розвитку шляхом обґрунтування вибору ринків, можливостей застосування кластерних технологій, формування мережових структур. Визначено основні завдання маркетингу як інструменту розвитку громади. Розглянуто функціональний аспект маркетингу територіальної громади. Визначено ключові напрямки регіонального управління та можливість їх реалізації на основі маркетингового підходу є свідченням актуальності застосування маркетингових технологій. Досліджено сутність бенчмаркінгу в рамках розробки стратегії розвитку території.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингові інструменти, бенчмаркінг, конкурентоспроможність, територіальна громада, регіон.

***Kitsak M.M.<sup>1</sup>, Lopashchuk V.O.<sup>2</sup>***

**RELATIONS MARKETING TECHNOLOGIES IN MANAGING THE  
COMPETITIVENESS OF A TERRITORIAL COMMUNITY**

<sup>1</sup> Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,  
Department of Business and Personnel Management,  
Kotsyubynsky Str., 2, Chernivtsi,  
58012, Ukraine,  
tel.: +38 (0372) 58-47-14,  
e-mail: kitsak.mykola@chnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4133-0498>

<sup>2</sup> Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,  
Department of Economic Theory, Management and  
Administration,  
Kotsyubynsky Str., 2, Chernivtsi,  
58012, Ukraine,  
tel.: +38 (0372) 58-47-14,  
e-mail: lopaschuk.viktoriia@chnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9924-7741>

**Abstract.** The article considers the main theoretical provisions of the use of marketing technologies as an informal institution in the management of territorial communities. The purpose of the article is to improve the existing theoretical and applied provisions of the implementation of marketing management tools in the activities of territorial communities in order to strengthen their competitive position. The relevance and expediency of using marketing in the management of a community as an administrative-territorial unit, the importance of marketing technologies as a tool for managing the competitiveness of a community are substantiated. Marketing of a territorial community is proposed to be considered as a process of municipal management for the benefit of regional authorities and residents of the territory, the purpose of which is to promote and develop the economic and social system of the community, through the use and creation of competitive advantages, based on new innovative technologies, both in the process of creating new products and services, and in the municipal management system. It is proved that the use of certain marketing tools in the management of a territorial community depends on the stage of development of regional management and the horizon of decisions made by local authorities. A list of the most common tools has been formed: determining the goals of the development of a territorial community based on the use of marketing analytics tools; forming programs for the development of a municipal entity based on the use of databases and defining target benchmarks; implementing a set of regional development programs by substantiating the choice of markets, the possibilities of applying cluster technologies, and the formation of network structures. The main tasks of marketing as a tool for community development have been determined. The functional aspect of marketing of a territorial community has been considered. The key areas of regional management have been determined and the possibility of their implementation based on a marketing approach is evidence of the relevance of the use of marketing technologies. The essence of benchmarking has been investigated within the framework of developing a territorial development strategy.

**Keywords:** marketing, marketingtools, benchmarking, competitiveness, territorial community, region.

**Вступ.** Соціально-економічні умови, що сформувались на даному етапі розвитку процесів державного та регіонального управління, актуалізують пріоритетність застосування маркетингових методів, принципів та підходів для розробки передумов удосконалення діяльності суб'єктів економіки. Маркетинг виступає неформальним інститутом, розвиток якого залежить від дій формальних інститутів, а саме впливу на

процес формування інвестиційних пріоритетів розвитку регіону, розробку політики управління конкурентоспроможністю місцевих виробників товарів та послуг, затвердження та впровадження нормативно-правових актів, що сприяють збалансованій системі конкуренції та ресурсному забезпеченню маркетингових заходів. Отже, розвиток концепції регіонального маркетингу та її прикладне застосування змінює значення та роль органів регіональної влади в розвитку підприємницького середовища. Відповідно, актуальність запропонованої проблеми пов'язана з необхідністю формування ефективного інституційного середовища маркетингової діяльності на рівні муніципального утворення та впровадження дієвих управлінських напрямків, що сприятимуть інвестиційній привабливості території та підтримці ринкових відносин в умовах військового стану та кризової економіки.

Аналіз діяльності суб'єктів підприємництва свідчить про поширення маркетингу за межі відносин підприємства із суб'єктами ринку, оскільки активними учасниками процесу ринкової взаємодії виступають макроекономічні та регіональні інституційні формування. Саме тому, розглядаючи регіональне управління або управління територіальною громадою, доцільно маркетинг та його складові вважати частиною управлінського процесу не лише на мікро-, а і на мезорівні. Розвиток маркетингових аспектів управління в діяльності як окремих підприємств, так і державних та муніципальних установ є необхідною умовою вдосконалення економічного життя суспільства та реформування системи регіонального та муніципального управління. Від результативності маркетингових дій залежить регулювання регіональних ринків продуктів і послуг, якість життя населення регіону, інвестиційна привабливість територіальної громади. Специфіка регіонального та муніципального управління визначає вибір маркетингових інструментів на об'єкти і процеси, що реалізуються в умовах ринку.

**Постановка завдання.** Сутність маркетингових технологій в управлінні територіальною громадою в науковому світі є об'єктом постійного дискурсу. Обговорення цього питання дає можливість зрозуміти, яким чином маркетинг як наука про дослідження ринку та формування відносин між споживачем і виробником концептуально сприяє розробці нових управлінських підходів в управлінні громадою. Такий підхід свідчить про появу регіонального та муніципального рівня маркетингу.

Маркетингові інструменти регіонального і територіального розвитку, можливість їх застосування в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування активно розглядаються науковим товариством. Серед вітчизняних науковців доцільно виокремити таких авторів, як Зверяков М. [1], Дудкіна О. [2], Окландер М. [3], Пиртко М. [4], Дочинець І. [5], Крайнова Т. [6], Кукса М. [7] та ін. Проте реалізація реформи децентралізації влади, трансформація підходів до управління регіональним розвитком в умовах військового стану потребує розробки нових підходів у сфері впровадження сучасних маркетингових інструментів в управлінні територіальними громадами як базовою складовою в системі адміністративно-територіального устрою, що актуалізує тематику і поставлені завдання запропонованого дослідження.

Метою статті є удосконалення існуючих теоретико-прикладних положень впровадження інструментів маркетингового управління в діяльність територіальних громад з метою підсилення їх конкурентної позиції.

**Результати.** Розвиток територіальних громад в Україні активізувався із впровадженням реформи децентралізації влади у 2015 р. Специфікою громад як територіальних утворень та суб'єктів місцевого самоврядування є можливість реалізації більшості управлінських завдань, що раніше повністю були у компетенції державного сектору. Отже, управління громадою найчастіше потребує використання сучасних підходів, одним з яких є маркетинг, що використовується і як технологія

аналізу потреб громади, і є складовою організаційного механізму соціально-економічного розвитку.

Маркетинг в умовах інституційного середовища являє собою складову інституційної інфраструктури, що забезпечує підприємницький сектор та органи регіональної влади необхідною статистичною інформацією щодо тенденцій ринкової ситуації, результатів економічної діяльності, потенційних можливостей виробництва продукції та послуг. Органи місцевої влади виступають суб'єктом маркетингу, оскільки в умовах реалізації проєктів розвитку громади, в тому числі тих, що реалізуються на засадах державно-приватного партнерства, використання механізму співпраці із бізнесом надає органам влади статус замовника. Проте, на відміну від суб'єктів підприємницької діяльності, органи влади мають за основну мету не отримання прибутку, а вирішення конкретної проблеми щодо соціального забезпечення, удосконалення роботи комунальних підприємств, благоустрою території, будівництва важливих інфраструктурних об'єктів і т. ін. Необхідність розгляду економічних та соціальних процесів у їхній єдиній взаємодії обумовлює те, що держава має забезпечувати задоволення потреб споживачів та сприяти досягненню ефективного компромісу інтересів ринкових учасників за мінімальних витрат для суспільства [3].

Засновником теорії маркетингу територій вважається американський дослідник Ф. Котлер, який частину своїх робіт присвятив проблемі іміджа територій на рівні країни, регіону та міста. Він вперше ввів у науковий обіг термін «маркетинг місць» (placemarketing), під яким на даний час розуміють набір прийомів та навичок, що дозволяють поліпшити територію та удосконалити її імідж з метою залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій [8].

Об'єктом маркетингу територій більшість дослідників вважає окреме адміністративно-територіальне утворення (як підсистема національної економіки та елемент національного і глобального ринків) і водночас - соціально-економічні процеси та явища, що відбуваються в середині самого регіону[2].

Маркетинг територіальної громади доцільно розглядати як процес муніципального управління на користь суб'єктів регіональної влади та жителів території, метою якого є просування та розвиток економіко – соціальної системи громади, за рахунок використання та створення конкурентних переваг, на основі нових інноваційних технологій, як у процесі створення нових продуктів та послуг, так і в системі муніципального управління.

Основними завданнями маркетингу як інструменту розвитку громади доцільно визначити наступні:

- підвищення ефективності використання існуючих цінностей та особливостей території, з метою реалізації конкурентних переваг даної території та її формування її позитивного іміджу;

- трансформація структури економіки громади на основі існуючого потенціалу, можливостей розвитку інфраструктури та географічної специфіки території.

Актуальність використання маркетингових технологій та підходів в управлінні територіальною громадою визначається на основі наступних аргументів. Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування громади та місцевого бізнесу викликає нового осмислення щодо реакції на їх прояви та розробки адекватних методів реагування. Серед впливових чинників слід виокремити цифровізацію суспільно-економічних відносин, падіння інвестиційної активності внаслідок військових дій, активізація загроз державній та регіональній безпеці, екологічні катаклізми і т. ін.

Аналізуючи склад зовнішнього та внутрішнього середовища територіальної громади, слід виокремити наступні елементи: потенціал регіону, що відрізняється

комплексністю та включає економічний, соціальний та природно-ресурсний потенціал, інституційна структура господарства. Кожна із цих складових впливає на маркетинг території. Суб'єктний склад внутрішнього середовища включає жителів регіону, які виступають споживачами продуктів і послуг, бізнес-спільнота та місцева влада. Суб'єктами зовнішнього середовища виступають інвестори, органи державної влади, що визначають інституційні аспекти функціонування системи місцевого самоврядування, та зовнішні виробники продукції. І внутрішнє, і зовнішнє середовище безпосередньо впливають на цілі маркетингу території, його пріоритетні напрямки та механізми функціонування.

Оскільки управління територіальною громадою сприяє регулюванню економічних та соціальних процесів між суб'єктами на конкретній території, територіальний маркетинг передбачає, що саме муніципальна економіка є об'єктом управління на основі маркетингових підходів, що спрямовані на задоволення потреб конкретної території у визначених цілях розвитку. Маркетинг територіальної громади визначається як елемент системи ринкових відносин, що орієнтований не на вирішення проблем конкретного підприємства, а сприяння розвитку громади як суб'єкта ринкових відносин на основі спільних зусиль суспільства, громадян та інститутів влади.

Концептуальність маркетингу територіальних громад виявляється у його функціях (рис. 1).



Рис. 1. Функціональний аспект маркетингу територіальної громади

Fig. 1. Functional aspect of marketing of a territorial community

Джерело: розробка автора

Доцільно зазначити, що маркетинг громади задіяний як ефективний інструмент у реалізацію багатьох пріоритетних напрямків діяльності органів місцевого самоврядування. Надані на рис. 2 ключові напрямки регіонального управління та можливість їх реалізації на основі маркетингового підходу є свідченням актуальності застосування маркетингових технологій.

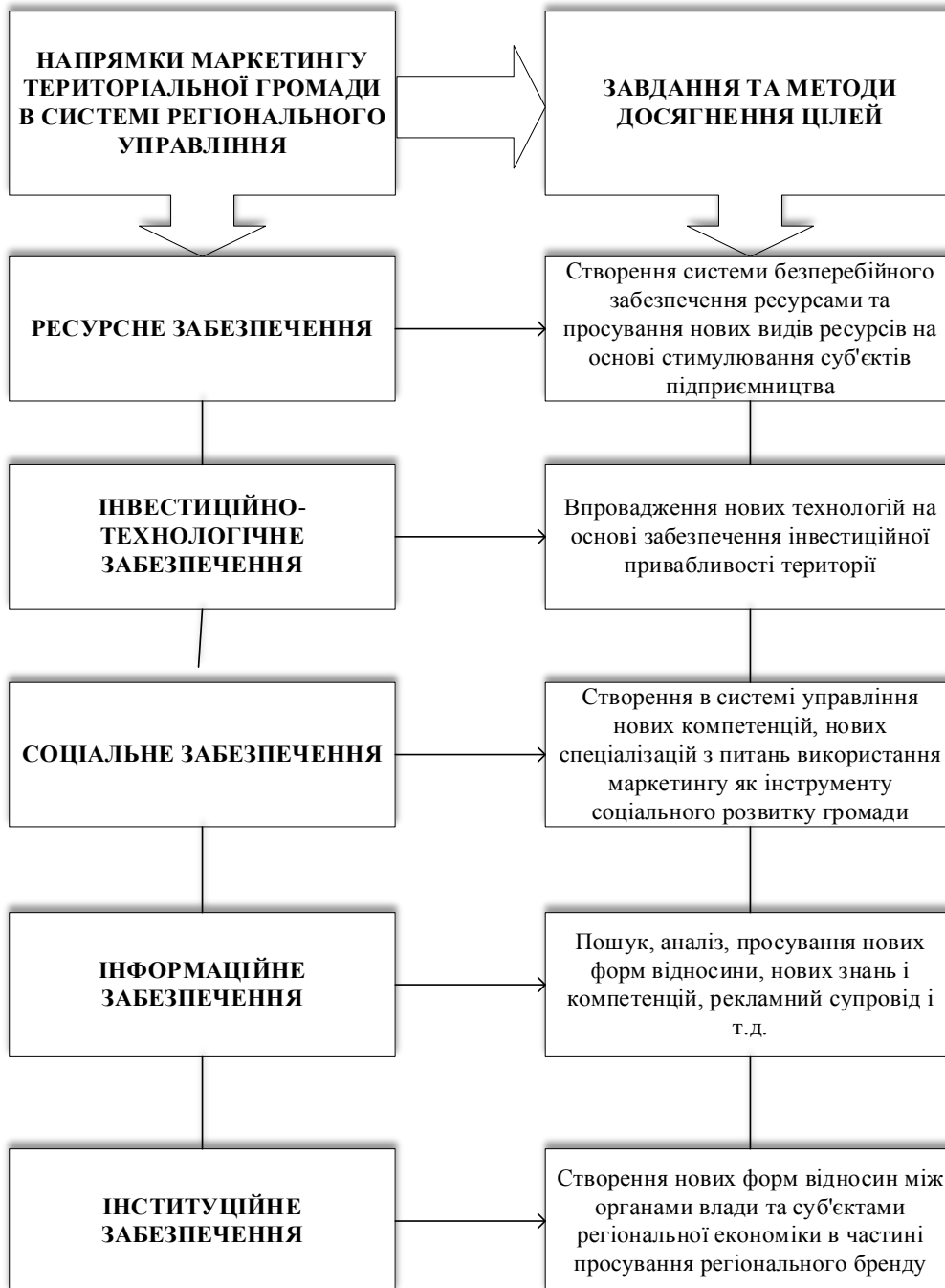


Рис. 2. Пріоритетні напрямки використання маркетингових інструментів в управлінні громадою

Fig. 2. Priority areas for using marketing tools in community management

Джерело: сформовано автором

Отже, кожен напрям маркетингу територіальної громади доцільно розглядати як самостійний вид діяльності, проте ефективним є застосування комплексу заходів, оскільки саме взаємозалежність та інтегрованість дій та напрямків має високу результативність для управління громадою.

Використання технологій маркетингу як дієвих інструментів управління територіями є актуальним через зростання міжрегіональної конкуренції за ресурси та інвестиції. За цих умов маркетинг територіальної громади є складовою частиною

політики соціально-економічного розвитку регіону та відповідає стратегічним цілям регіонального управління, в тому числі виступаючи інструментом стратегічного планування. Маркетинговий підхід в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад дозволяє розробити механізми адаптації спільноти території в умовах зростання конкуренції як на стадії розробки, так і на стадії реалізації запланованих заходів. При цьому нам вважається доцільним виокремити наступні ключові аспекти маркетингу як технології управління розвитком територіальної громади:

- 1) маркетинг виступає конструктором ринку та ринкових відносин в межах окремої території;
- 2) маркетинг адаптується до умов місцевого ринку з метою задоволення потреб соціуму, гармонізації пропозиції місцевих товаровиробників та посилення конкурентних переваг території;
- 3) маркетингові технології є соціально спрямованими, тобто здатні вирішити соціальні проблеми громади та встановити ефективну взаємодію в системі «влада-бізнес-громада» [9].

Популярною технологією, що використовується західними країнами в управлінні розвитку територіями, є бенчмаркінг. Бенчмаркінг більшістю дослідників розглядається як діяльність із довгострокового формування стратегії розвитку регіону, засновану на найкращому управлінському досвіді партнерів та конкурентів на національному та міжнародному ринку. Застосування загального бенчмаркінгу в рамках розробки стратегії розвитку території засноване на порівнянні основних соціально-економічних показників розвитку регіонів з метою забезпечення довгострокової позитивної динаміки [10].

Для успішної реалізації стратегії розвитку території є важливою її відкритість для цільових аудиторій, а саме бізнесу та громадськості. Дієвою технологією в цьому напрямку є інтернет-маркетинг та цифрові комунікативні технології. В рамках територіального маркетингу інтернет-технології є ефективними з точки зору налагодження швидкого контакту між місцевою владою та бізнесом, інвесторами та громадськістю. Інтернет-маркетинг здатен допомогти місцевій владі грамотно та переконливо продемонструвати переваги громади, при цьому надати не лише інформацію про стан соціально-економічного розвитку, виробничий та інфраструктурний потенціал, а на основі засобів візуалізації обґрунтувати переваги тих чи інших бізнес-рішень.

Розвиток інтернет-маркетингу дозволить вирішити певну частку проблем як місцевої влади, так і суб'єктів підприємництва та громадськості. Так, органи місцевої влади отримають можливість надання повної інформації про територіальну громаду, що сприятиме залученню цільових аудиторій та налагодить механізм зворотного зв'язку та налагодженню контакту із зовнішнім середовищем. Окрім цього, цільові аудиторії зможуть бути своєчасно поінформовані про значущі події та організаційні заходи. В свою чергу суб'єкти підприємницької діяльності отримають можливість залучення додаткових інвестиційних ресурсів, підтримувати та розвивати ділові контакти, ознайомлювати споживачів із своєю продукцією, розвивати інформаційний обмін з іншими установами. Жителі громади отримають змогу участі у проєктах фандрайзингу, тиражувати власні підприємницькі ініціативи та реалізовувати стартапи за допомогою інтернет-платформ.

Отже, комплексне застосування маркетингових технологій для управління розвитком територіальної громади надає переваги, що аргументуються наступними аспектами:

- дослідження цільових ринків із виокремленням конкурентних переваг територіальної громади;
- аналіз цільових аудиторій з виявленням їх потреб, запитів та переваг із подальшим визначенням інструментарію задоволення переваг;
- виокремлення найбільш привабливих сегментів для подальшої розробки стратегічних напрямків із врахуванням специфіки території;
- застосування методик прогнозування потреб ринку з можливістю адаптації до змін;
- формування стратегічного бачення розвитку території із максимальним задоволенням потреб цільових аудиторій.

Система маркетингу територіальної громади перш за все націлена на розв'язання внутрішніх проблем регіону, проте зміцнення міжрегіональних і транскордонних зв'язків набуває також значної актуальності. Це дає можливість створювати умови для позитивного іміджу даного регіону, що «забезпечує його інвестиційну привабливість у зарубіжних та вітчизняних інвесторів, що у свою чергу, дозволить більш бережливо використовувати всередині регіональний потенціал щодо регіональних органів влади, як головного носія позитивного образу регіону» [11, с. 83 - 89].

**Висновки.** Використання тих чи інших маркетингових інструментів в управлінні територіальною громадою залежить від етапу розвитку регіонального управління та горизонту рішень, що приймаються місцевою владою. Найбільш поширеними інструментами вважаються наступні:

- визначення цілей розвитку територіальної громади на основі застосування інструментів маркетингової аналітики;
- формування програм розвитку муніципального утворення на основі застосування баз даних та визначення цільових орієнтирів;
- реалізація комплексу програм регіонального розвитку шляхом обґрунтування вибору ринків, можливостей застосування кластерних технологій, формування мережових структур.

Таким чином, використання маркетингу в управлінні територіальною громадою орієнтує муніципальне управління на такі важливі напрямки розвитку, як орієнтація на внутрішні та зовнішні ринки, акцентування уваги на виробництві регіонального конкурентоспроможного продукту, що визначатиме унікальність даної громади. Ефективність використання технологій маркетингу в розвитку громади досягається шляхом тристоронньої взаємодії, яка має підтримуватись місцевою владою.

1. Зверяков М.І., Кухарська Н.О., Клевцевич Н.А., Шараг О.С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеса: Одеський національний економічний університет МОН України. Атлант BOI COIU, 2019. 241 с.
2. Дудкіна О. Маркетинг територій як інструмент забезпечення конкурентоспроможного розвитку. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu\\_2016\\_21\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2016_21_4). 3 (дата звернення: 10.04.2025)
3. Окландер М.А. Макромаркетинг: маркетинг у секторі загального державного управління. *Маркетинг в Україні*. 2003. № 6. С. 31–37.
4. Пиртко М. С. Маркетинг як інструмент розвитку територій об'єднаних громад. *Держава та регіони*. 2019. № 4 (109). С. 63–68.
5. Дочинець І. В. Регіональний маркетинг: сутність, цілі та завдання. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. № 1 (45). Т. 1. С. 65–68.
6. Країнова Т. В. Маркетинг регіону як фактор інноваційного розвитку. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 85–90.
7. Кукунда В.М. Формування бренду міст України як необхідна складова їхнього розвитку. *Фінансовий простір*. 2018. № 3 (31). С. 110–117

8. Kotleretal P. *MarketingPlaces: AttractingInvestment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. NewYork : The Free Press, 1993. 400 p.
9. Blakely E. *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*. SAGE Publications, 1994. P.75.
10. Anholt S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Citiesand Regions*. Palgrave Macmillan, 2007. 160 p.
11. Rainisto S.K. *Place Branding for Small Cities, Regions, and Downtowns: The Essentials for Successful Destinations*. Routledge, 2018.

#### References

1. Zvieriakov, M.I., Kukharska, N.O., Klevtsevych, N.A., and O.S.Sharah. *Strategizing regional development: theory, methodology, concept*. Atlant VOI SOIU, 2019.
2. Dudkina, O. "Marketing of territoriesas a tool for ensuring competitive development." *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 2016, № 21. pp. 9-13. Vernadsky National Library of Ukraine, nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu\_2016\_21\_4. Accessed 10 Apr.2025
3. Oklander, M.A. "Macromarketing: marketing in the general government sector." *Marketing in Ukraine*, 2003, no. 6. pp. 31-37
4. Pyrtko, M.S. "Marketingas a tool for the development of the territory of united communities." *Derzhava ta rehiony*, vol. 4 (109), 2019, pp. 63-68.
5. Dochynets, I.V. "Rehionalnyi marketynh: sutnist, tsili ta завдання." *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, no. 1 (45). vol. 1, 2015, pp. 65–68.
6. Krainova, T.V. "Marketing of the region as a factor of innovative development." *Akademichnyi ohliad*, vol. 2 (41), 2014, pp. 85–90.
7. Kuksa, V.M. "Formation of the brand of Ukrainian cities as a necessary component of their development." *Financial space*, no. 3 (31), 2018, pp. 110–117.
8. Kotleretal, P. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press, 1993.
9. Blakely, E. *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*.SAGE Publications, 1994.
10. Anholt, S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan, 2007.
11. Rainisto, S.K. *Place Branding for Small Cities, Regions, and Downtowns: The Essentials for Successful Destinations*. Routledge, 2018.

Дата подання: 21.04.2025