

МАРКЕТИНГ

УДК 658.8:332.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/39.23>**Гаврилюк І.І.**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. ГжицькогоORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9517-3021>

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

У статті досліджено застосування маркетингових технологій як інструменту управління територіальними громадами. Маркетинг розглядається як засіб підвищення конкурентоспроможності громади, залучення інвестицій, розвитку підприємництва та ефективного використання ресурсів. Обґрунтовано його роль у формуванні стратегічних цілей, розробці програм розвитку та реалізації регіональних проектів. Розглянуто функціональні аспекти маркетингу, зокрема оцінку ресурсного потенціалу, формування унікальної ціннісної пропозиції, комунікаційні стратегії та стимулювання підприємницької активності. Підкреслено значення цифрових та інтернет-технологій для просування території та забезпечення зворотного зв'язку між владою, бізнесом і громадою. Вивчено застосування бенчмаркінгу та брендингу громади як інструментів стратегічного управління.

Ключові слова: маркетингові технології, територіальна громада, конкурентоспроможність, брендинг, стратегічне планування, підприємництво.

Постановка проблеми. У сучасних умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування питання підвищення конкурентоспроможності територіальних громад набуває особливої актуальності. Територіальні громади дедалі частіше розглядаються не лише як адміністративно-територіальні утворення, а як самостійні соціально-економічні системи, що функціонують у конкурентному середовищі за обмежені ресурси, інвестиції, людський капітал та підприємницьку активність. У цих умовах ефективне управління розвитком громади потребує впровадження сучасних управлінських підходів, здатних забезпечити сталий соціально-економічний розвиток і формування довгострокових конкурентних переваг.

Одним із таких підходів є використання маркетингу як інструменту стратегічного управління територіальним розвитком. Маркетинг територій дозволяє ідентифікувати унікальні характеристики громади, сформувати привабливий імідж, підвищити інвестиційну привабливість та адаптувати управлінські рішення до потреб ключових стейкхолдерів – мешканців, бізнесу, інвесторів, туристів. Водночас маркетингові інструменти сприяють більш раціональному використанню наявного ресурсного потенціалу громади та підвищенню ефективності комунікації між органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання.

Особливого значення в контексті підвищення конкурентоспроможності територіальних громад набуває розвиток підприємництва як одного з ключових драй-

верів економічного зростання, зайнятості населення та наповнення місцевих бюджетів. Підприємницька діяльність сприяє диверсифікації економіки громади, впровадженню інновацій та підвищенню її адаптивності до змін зовнішнього середовища. Водночас ефективне стимулювання підприємництва потребує створення сприятливого інституційного, інфраструктурного та маркетингового середовища, орієнтованого на потреби місцевого бізнесу та потенційних інвесторів.

Поєднання маркетингового підходу з підприємницькою парадигмою управління дозволяє розглядати територіальну громаду як активного учасника ринкових процесів, здатного формувати власну ціннісну пропозицію та конкурентну стратегію розвитку. Застосування маркетингових технологій у поєднанні з підтримкою підприємницької ініціативи сприяє не лише підвищенню економічної ефективності управління, але й зміцненню соціальної згуртованості, підвищенню якості життя населення та забезпеченню сталого розвитку території.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам територіального маркетингу та розвитку підприємництва, питання їх інтеграції в єдину систему управління конкурентоспроможністю територіальної громади залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у напрямі обґрунтування механізмів використання маркетингових інструментів і підприємницьких підходів в управлінні конкурентоспроможністю територіальних громад.



© Гаврилюк І.І., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми конкурентоспроможності територій та регіонального розвитку досліджувалися у працях М. Портера [6] а також вітчизняних учених – А. Линдюка [3], М. Долішнього [4], З. Варналія [1], які розглядають конкурентоспроможність територій як комплексну категорію, що формується під впливом економічних, інституційних та управлінських чинників.

Теоретико-методологічні засади територіального маркетингу обґрунтовано у працях Ф. Котлера, Д. Хайдера [8], Ж.-Ж. Ламбена [9], А. Старостіної [5].

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю територіальної громади на засадах маркетингу та підприємництва, а також визначення ключових напрямів їх застосування в сучасних умовах соціально-економічного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління конкурентоспроможністю територіальної громади в сучасних умовах ґрунтується на комплексному поєднанні економічних, соціальних та інституційних чинників, які формують її здатність ефективно конкурувати за ресурси, інвестиції та людський капітал. Конкурентоспроможність територіальної громади доцільно розглядати як динамічну характеристику, що відображає спроможність громади забезпечувати стале соціально-економічне зростання, високий рівень якості життя населення та сприятливі умови для ведення підприємницької діяльності. У цьому контексті ключову роль відіграє система управління, орієнтована на стратегічне планування, інноваційність і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Застосування маркетингового підходу в управлінні розвитком територіальної громади передбачає ідентифікацію цільових аудиторій, аналіз їх потреб та формування ціннісної пропозиції території. Маркетинг території охоплює такі інструменти, як брендинг громади, формування позитивного іміджу, розвиток комунікаційної політики, просування інвестиційних і туристичних можливостей. Використання маркетингових досліджень дозволяє органам місцевого самоврядування приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення привабливості громади для підприємців, інвесторів і мешканців.

Важливим елементом підвищення конкурентоспроможності територіальної громади є розвиток підприємництва, яке виступає основним джерелом економічної активності, створення робочих місць та наповнення місцевих бюджетів. Підприємницьке середовище громади формується під впливом інституційних умов, рівня розвитку інфраструктури, доступу до фінансових ресурсів і якості адміністративних послуг. У цьому зв'язку особливого значення набуває впровадження місцевих програм підтримки малого та середнього бізнесу, розвиток бізнес-інкубаторів, індустріальних парків, а також стимулювання інноваційної та стартап-діяльності.

Інтеграція маркетингових інструментів і підприємницького підходу в систему управління територіальною громадою дозволяє сформувати цілісну модель підвищення її конкурентоспроможності. Зокрема, маркетингові технології сприяють виявленню перспективних напрямів підприємницької діяльності, просуванню місцевих брендів і продуктів, налагодженню ефектив-

ної комунікації між владою та бізнесом. Водночас розвиток підприємництва підсилює реалізацію маркетингової стратегії громади через формування унікальної економічної спеціалізації та підвищення інвестиційної привабливості території.

У сучасних умовах децентралізації особливої актуальності набуває використання стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю територіальних громад. Розробка стратегій розвитку на засадах маркетингу та підприємництва дозволяє визначити довгострокові пріоритети, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати узгодженість дій усіх зацікавлених сторін. Такий підхід сприяє формуванню сталих конкурентних переваг територіальної громади та забезпечує її успішне функціонування в умовах зростаючої міжтериторіальної конкуренції.

У таблиці 1. наведено основні елементи моделі підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. Вона структурно відображає ключові блоки управлінської системи: аналіз конкурентного середовища, маркетингове позиціонування, стимулювання підприємництва, інтеграцію стратегій та моніторинг ефективності. Для кожного блоку визначено конкретні дії та очікувані результати, що дозволяє органам місцевого самоврядування системно оцінювати сильні та слабкі сторони громади, формувати її ціннісну пропозицію, підтримувати економічну активність та забезпечувати сталий розвиток і довгострокові конкурентні переваги території.

Отже, кожен елемент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади можна розглядати як окремий вид діяльності, проте найбільш ефективним є застосування комплексного підходу, адже саме взаємозв'язок та інтеграція різних заходів і напрямів забезпечують високий рівень результативності управління громадою.

Застосування маркетингових технологій як ефективного інструменту управління територіями набуває особливої актуальності в умовах зростання між-регіональної конкуренції за ресурси та інвестиції. У таких умовах маркетинг територіальної громади стає невід'ємною складовою політики соціально-економічного розвитку регіону та спрямовується на реалізацію стратегічних цілей регіонального управління, зокрема як інструмент стратегічного планування. Використання маркетингового підходу у стратегічному плануванні дозволяє створювати механізми адаптації громади до змін зовнішнього середовища та підвищення її конкурентоспроможності як на етапі розробки стратегій, так і під час їх реалізації.

У цьому контексті доцільно виділити ключові аспекти маркетингу як технології управління розвитком територіальної громади:

- маркетинг формує ринкову концепцію та регулює ринкові відносини в межах окремої території;
- маркетингові підходи адаптуються до умов місцевого ринку для задоволення потреб населення, гармонізації пропозиції місцевих виробників та зміцнення конкурентних переваг громади;
- маркетингові технології мають соціальну спрямованість, сприяючи вирішенню проблем громади та налагодженню ефективної взаємодії у системі «влада-бізнес-громада» [7].

Таблиця 1 – Основні елементи моделі підвищення конкурентоспроможності громади

Блок моделі	Основні елементи	Результат
Аналіз конкурентного середовища	SWOT-аналіз Оцінка ресурсного потенціалу Дослідження демографії та економіки	Виявлення сильних та слабких сторін громади, визначення конкурентних переваг
Маркетингове позиціонування території	Визначення цільових аудиторій Формування унікальної ціннісної пропозиції Розробка комунікаційної стратегії	Підвищення привабливості громади для інвесторів, бізнесу та населення
Стимулювання підприємництва	Підтримка малого та середнього бізнесу Розвиток стартапів та інновацій Фінансова та адміністративна підтримка	Зростання економічної активності, створення робочих місць, формування фінансової спроможності громади
Інтеграція стратегій маркетингу та підприємництва	Узгодження стратегічних планів Взаємодія органів влади, бізнесу та громадян	Формування довгострокових конкурентних переваг громади
Моніторинг і оцінка ефективності	Оцінка економічних, соціальних та інвестиційних результатів Корекція стратегій управління	Забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності території

Джерело: власна розробка автора

Для ефективної реалізації стратегії розвитку території важливо забезпечити її відкритість для ключових цільових аудиторій, зокрема бізнесу та громадськості. Одним із дієвих інструментів у цьому напрямку є інтернет-маркетинг та цифрові комунікаційні технології. У контексті територіального маркетингу використання онлайн-технологій дозволяє органам місцевого самоврядування оперативним чином встановлювати контакт із підприємцями, інвесторами та мешканцями громади.

Брендинг міста охоплює як місцевих мешканців, так і міжнародну спільноту, враховуючи інтереси різних аудиторій та формуючи довгострокові позитивні зв'язки. Баланс між економічними, соціальними та культурними аспектами підвищує конкурентоспроможність міста, його привабливість для життя, інвестицій і туризму та сприяє сталому розвитку та зміцненню репутації на локальному й міжнародному рівнях [2].

Інтернет-маркетинг дає можливість не лише інформувати про стан соціально-економічного розвитку території, її виробничий та інфраструктурний потенціал, але й за допомогою засобів візуалізації обґрунтовувати переваги тих чи інших управлінських або бізнес-рішень. Розвиток цифрових комунікацій сприяє вирішенню низки завдань, як для органів влади, так і для суб'єктів підприємництва та громадськості. Для місцевої влади це, зокрема, надання повної та своєчасної інформації про громаду, формування довіри, залучення цільових аудиторій і налагодження механізму зворотного зв'язку з зовнішнім середовищем.

З боку бізнесу використання інтернет-інструментів дозволяє залучати додаткові інвестиції, підтримувати та розширювати ділові контакти, інформувати

споживачів про товари та послуги, а також розвивати інформаційну взаємодію з іншими установами. Для мешканців громади цифрові платформи відкривають можливості участі у проєктах фандрайзингу, просування власних підприємницьких ініціатив та реалізації стартапів. Таким чином, інтеграція інтернет-маркетингу в управлінську практику територіальної громади сприяє підвищенню прозорості, активізації соціальної та економічної участі та створює передумови для стійкого розвитку території.

Висновки. Застосування різних маркетингових інструментів у управлінні територіальною громадою визначається стадією розвитку регіонального управління та горизонтом планування рішень, які приймаються органами місцевої влади. Серед найбільш поширених підходів - визначення стратегічних цілей розвитку громади на основі маркетингового аналізу, формування програм розвитку муніципалітету з використанням баз даних та визначення конкретних цільових орієнтирів, а також реалізація комплексних програм регіонального розвитку через вибір пріоритетних ринків, застосування кластерних технологій та створення мережевих структур.

Використання маркетингових технологій у муніципальному управлінні спрямовує розвиток громади на такі ключові напрями, як орієнтація на внутрішні та зовнішні ринки, виробництво конкурентоспроможного регіонального продукту та формування унікальних переваг території. Високий рівень ефективності маркетингових заходів досягається за умови тристоронньої взаємодії між владою, бізнесом та громадськістю, що забезпечує координацію дій та стабільний розвиток громади.

Список використаних джерел:

1. Варналії З. С. Регіональна економіка : підручник. Київ : Знання, 2007. 581 с.
2. Когут М., & Гаврилюк, І. Брендінг міст як основа сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*, 2024. № (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-23>
3. Линдюк, А., Нестерович, А., & Рурак, І. Маркетинг територій у системі залучення зовнішніх інвестицій у розвиток підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-114>
4. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі XX–XXI століть. Львів : ІРД НАН України, 2001. 230 с.
5. Старостіна А. О. Маркетинг: підручник. Київ : Знання, 2009. 684 с.
6. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів: підручник. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
7. Blakely E. Planning Local Economic Development. Theory and Practice. SAGE Publications, 1994. P.75.

8. Kotler P., Haider D., Rein I. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York : Free Press, 1993. 388 p.
9. Lambin J.-J. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. London : Palgrave Macmillan, 2007. 496 p.

References:

1. Varnalii Z. S. (2007). *Rehional'na ekonomika : pidruchnyk*. [Regional economy: textbook] Z. S. Varnalii. Kyiv: Znannia. 581 p. (in Ukrainian)
2. Kohut, M., & Havrylyuk, I. (2024). Brendynh mist yak osnova staloho rozvytku terytoriy [City branding as a basis for sustainable development of territories]. *Economy and Society*, no. (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-23> (in Ukrainian)
3. Lyndyuk, A., Nesterovych, A., & Rurak, I. (2025). Marketynh terytoriy u systemi zaluchennya zovnishnikh investytsiy u rozvytok pidpryyemstv. [Marketing of territories in the system of attracting foreign investments in the development of enterprises]. *Economy and Society*, no. (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-114> (in Ukrainian)
4. Dolishniy M. I. (2001). *Rehional'na polityka na rubezhi 20–21 stolit*. [Regional Policy at the Turn of the 20th–21st Centuries]. Lviv: Research Institute of the National Academy of Sciences of Ukraine. 230 p. (in Ukrainian)
5. Starostina A. O. (2009). *Marketynh: pidruchnyk*. [Marketing: textbook]. Kyiv: Znannya. 684 p. (in Ukrainian)
6. Porter M. (2019). *Konkurentna perevaha. Yak dosyahaty stabil'no vysokyykh rezul'tativ: pidruchnyk*. [Competitive advantage. How to achieve consistently high results: textbook]. Kyiv: Nash format. 624 p. (in Ukrainian)
7. Blakely E. (1994). *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*. SAGE Publications. P.75.
8. Kotler P., Haider D., Rein I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York : Free Press. 388 p.
9. Lambin J.-J. *Market-Driven. (2007). Management: Strategic and Operational Marketing*. London : Palgrave Macmillan. 496 p.

Havrylyuk Ivanna

*Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies of Lviv*

MANAGING THE COMPETITIVENESS OF TERRITORIAL COMMUNITIES BASED ON MARKETING AND ENTREPRENEURSHIP

The article examines the application of marketing technologies as a tool for managing territorial communities. Marketing is considered as an informal institution capable of enhancing the competitiveness of a community, promoting investment attraction, supporting entrepreneurship, and optimizing the use of resource potential. The main objective of the study is to improve the theoretical and applied principles of implementing marketing instruments within the municipal management system to strengthen the competitive positions of territorial communities. The article substantiates the role of marketing technologies in defining strategic development goals of a community, forming development programs, and implementing comprehensive regional development projects. Special attention is given to the functional aspects of marketing, including the assessment of resource potential, the formation of a unique value proposition, the development of communication strategies, and the stimulation of entrepreneurial activity. The importance of digital and internet technologies in promoting the territory, engaging target audiences, and ensuring feedback between authorities, businesses, and residents is emphasized. The study also explores the application of benchmarking as a strategic management tool that allows identifying the strengths and weaknesses of a community, its competitive advantages, and promising directions for development. City branding is considered as a component of the marketing strategy, which shapes a positive image of the community and increases its attractiveness for investors, tourists, and local residents. The conclusions indicate that the integrated use of marketing technologies ensures effective municipal management, contributes to sustainable socio-economic development, creates long-term competitive advantages, and enhances the appeal of the territory for various target audiences.

Keywords: *marketing technologies, territorial community, competitiveness, branding, strategic planning, entrepreneurship.*

JEL classification: R11, L10, M31

Дата надходження статті: 18.01.2026

Дата прийняття статті: 09.02.2026

Дата публікації статті: 03.03.2026