

О. А. Ковтун,
к. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО "Університет
менеджменту освіти" Національної академії педагогічних наук України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0159-730X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.263

МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

О. Kovtun,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department
of Public Administration and Project Management, SHEI "University of Educational Management"

MARKETING PRINCIPLES FOR IMPROVING THE IMAGE OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні підходи та практичні аспекти формування позитивного іміджу територіальних громад України в контексті реалізації принципів сталого розвитку. Запропоновано трирівневу модель іміджу громади — внутрішній, національний і міжнародний, кожен із яких має специфічні аудиторії, ключові атрибути та канали комунікації. Обґрунтовано доцільність застосування системи індикаторів, що охоплюють економічний, соціальний та екологічний виміри іміджу, задля забезпечення його стійкості та релевантності для різних стейкхолдерів. Представлено алгоритм управління іміджем громади, який включає діагностику, стратегування, бенчмаркінг, партисипацію, кросмедійну комунікацію та моніторинг. Здійснено апробацію моделі на прикладі Боярської ТГ Київської області та підтверджено її ефективність у підвищенні репутаційного капіталу, соціальної згуртованості та екологічної відповідальності. Наголошено, що в умовах війни іміджева політика громад має зміщувати акценти на стійкість, солідарність і адаптивність, що трансформує традиційні парадигми територіального маркетингу у бік соціально відповідального та кризового комунікаційного підходу.

The article offers a comprehensive analysis of the conceptual, strategic, and practical aspects of community image management in the context of sustainable territorial development. It begins by problematizing the ambiguity between the notions of "community image" and "community brand" in contemporary academic discourse and policymaking. Drawing on the literature in place marketing and strategic communications, the study delineates the community image as a complex, multilayered set of perceptions formed through both rational and emotional evaluations by internal and external audiences. These perceptions are shaped not only by objective socio-economic and environmental characteristics of the territory, but also by symbolic narratives, media representations, and direct interpersonal communication. In contrast, the community brand is described as a deliberate and managed construct, articulated through visual, verbal, and narrative instruments aimed at positioning the community on specific target markets. This distinction enables a methodological clarity crucial for strategic governance.

The study introduces a three-tiered model of image formation — internal, national, and international — each defined by its own target audiences, dominant attributes, and preferred communication channels. At the internal level, the focus is on cohesion and trust among residents and local businesses, with attention to service quality, identity, and safety. The national level emphasizes economic attractiveness and cultural uniqueness, engaging audiences such as investors and tourists through sectoral forums and national media. The international level links the community's image to resilience, innovation, and humanitarian capacity, appealing to donors, foreign tourists, and global partners via digital platforms and international exhibitions. This multi-scalar approach underscores the need for differentiated yet integrated reputation management strategies, tailored to specific stakeholder expectations.

A key contribution of the article lies in the operationalization of sustainable image construction through a system of indicators across economic, social, and environmental dimensions. Economic metrics include employment rates, per capita investment, and the share of the green economy. Social indicators focus on quality of life, public participation, and gender parity in governance. Environmental benchmarks involve green space per capita, waste recycling rates, and carbon emissions. These indicators form the basis of a responsive, evidence-based image management framework, aligning communication with actual performance and fostering long-term territorial attractiveness.

Furthermore, the article elaborates an algorithm for strategic image governance, composed of diagnostic, strategic planning, benchmarking, participatory branding, cross-media communication, and monitoring phases. This cyclical model advocates a participatory and data-driven approach, emphasizing transparency, inclusiveness, and adaptability. The algorithm was tested through a pilot project in the Boyarka community near Kyiv, which transitioned from a wartime refuge to a hub of cultural revitalization and social rehabilitation. Through rebranding, digital storytelling, and citizen engagement, Boyarka demonstrated measurable improvements in creative entrepreneurship, tourism recovery, resident satisfaction, and ecological responsibility. These empirical results validate the model's applicability and effectiveness, even under conditions of resource scarcity and socio-political volatility.

Finally, the article critically reflects on how the war in Ukraine has redefined the normative foundations of territorial marketing. It highlights the emergence of crisis and social marketing as integral to image strategies, foregrounding values such as resilience, solidarity, and mobilizational potential. The war-induced shift from aestheticized branding to value-driven representation underscores the necessity for adaptive and ethical communication frameworks. The study ultimately positions community image as a strategic resource that can strengthen governance capacity, external visibility, and internal cohesion, particularly in post-crisis reconstruction contexts.

Ключові слова: імідж громади, сталий розвиток, маркетинг територій, бренд, бенчмаркінг, партисипативне управління.

Key words: community image, sustainable development, territory marketing, brand, benchmarking, participatory management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання міжтериторіальної конкуренції питання формування позитивного іміджу територіальних громад набуває все більшого значення. Змагаючись не лише за матеріальні, а й за символічні ресурси, громади дедалі частіше позиціонують себе як суб'єкти, здатні привернути увагу цільових аудиторій — інвесторів, туристів, висококваліфікованих працівників, активних громадян. Імідж громади перетворюється на стратегічний актив,

що впливає на динаміку соціально-економічного розвитку, ступінь соціальної згуртованості, рівень відкритості влади, а також на інституційну довіру як усередині громади, так і за її межами. Формування позитивного іміджу території має безпосередній вплив на здатність громади залучати інвестиції, розвивати туристичну інфраструктуру, реалізовувати соціальні проєкти, стимулювати підприємництво та покращувати якість життя населення.

Водночас актуалізується необхідність поєднання іміджевих стратегій із засадами сталого розвитку, що передбачає одночасне врахування економічних, екологічних та соціальних вимірів. Особливого значення ця

вимога набуває в умовах трансформаційних процесів, спричинених війною в Україні, які вимагають нових підходів до стратегічного планування, комунікації та взаємодії громади з різними групами стейкхолдерів. Територіальні громади, що опинилися в епіцентрі гуманітарних, безпекових та інфраструктурних викликів, потребують оновлених моделей іміджевої політики, здатних інтегрувати сучасні маркетингові інструменти, цифрові технології та інклюзивні форми участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, дослідження маркетингових засад формування та вдосконалення іміджу територіальних громад в Україні в контексті сталого розвитку є вкрай актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно покликане сприяти підвищенню ефективності управління розвитком територій, формуванню позитивного міжнародного та національного іміджу України, а також адаптації громад до складних умов поствоєнної відбудови.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади маркетингу територій сформовані у працях Ф. Котлера, С. Анхольта, Г. Кларка [1—3], які розкрили концептуальні підходи до позиціонування територій, брендингу місць та управління територіальною привабливістю в умовах глобальної конкуренції. Значний внесок у розвиток концепції Marketing Place в українському контексті зробили В.В. Мороз та А. Папоян [4], Л. Романова, Д. Бережинський [5], М. Безпарточний та ін. [6]. Зокрема, автори [4] довели ефективність бенчмаркінгових інструментів у процесі підвищення іміджу територіальних громад, що підтверджує доцільність їх інтеграції в місцеві стратегії розвитку.

Разом із тим, попри наявність певних напрацювань у сфері маркетингу місцевого рівня, комплексне дослідження процесу формування іміджу громад з урахуванням принципів сталого розвитку ООН [7], зокрема цілі 11 — Сталий розвиток міст та громад, досі залишається недостатньо опрацьованим. Це створює підґрунтя для подальших наукових розвідок, зосереджених на інтеграції соціально-екологічних критеріїв в іміджеву політику органів місцевого самоврядування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї наукової розвідки є розроблення багаторівневої моделі формування іміджу територіальної громади, адаптованої до викликів сталого розвитку, а також обґрунтування практичного алгоритму її реалізації в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування. Досягнення зазначеної мети передбачає розв'язання низки взаємопов'язаних наукових завдань, зокрема:

- уточнення змістового наповнення категорій "імідж громади" та "бренд громади" з урахуванням сучасних наукових підходів;
- формування системи кількісних і якісних індикаторів, що дозволяють оцінити рівень сталості іміджу;
- розроблення алгоритму управління іміджем, який інтегрує інструменти бенчмаркінгу, цифрових комунікацій та стратегічного планування; апробація запропо-

нованої моделі на прикладі Боярської міської територіальної громади.

Методологічною основою дослідження стало поєднання якісних і кількісних підходів, зокрема, контент-аналіз наукових джерел, SWOT-аналіз Боярської громади, бенчмаркінг практик окремих українських громад, експертне опитування (N = 25) та метод сценарного прогнозування.

Для перевірки узгодженості експертних оцінок застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла ($W = 0,71$), що свідчить про високий рівень кореляції відповідей респондентів та валідність отриманих результатів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі останніх десятиліть спостерігається зростання інтересу до концептуалізації поняття "імідж території" як інструменту стратегічного управління розвитком громад у контексті глобальної конкуренції. Водночас термінологічна диференціація між поняттями "імідж громади" та "бренд громади" залишається недостатньо чіткою, що створює ризики плутанини в академічному дискурсі та практичній площині управлінських рішень. З огляду на це, актуальним є поглиблене розмежування вказаних дефініцій із позицій сучасних підходів до маркетингу територій, що базуються на засадах сталого розвитку, емоційного інтелекту, культурної ідентичності та діджитал-комунікацій.

Імідж громади автором [8, с. 259] трактується як стійка множина уявлень зовнішніх і внутрішніх аудиторій про конкретну територію, що формує раціонально-емоційне ставлення до неї. Такий імідж формується на основі когнітивного компоненту (знання про соціальні, економічні, екологічні та інституційні характеристики громади) та афективного компоненту (емоційна оцінка, що може бути як позитивною, так і негативною). Він виникає як результат особистого досвіду, соціальних наративів, публічних дискурсів та символічних образів, які циркулюють у медіа, громадському просторі, соціальних мережах і через особисту комунікацію. У цьому контексті імідж виступає не лише відображенням об'єктивних характеристик громади, а й результатом суб'єктивної інтерпретації, що формує загальну репутацію території.

На відміну від іміджу, який формується переважно природним чином і не завжди підлягає прямому управлінню, бренд громади є цілеспрямованим, керованим і структурованим елементом іміджевої політики. Під брендом громади розуміють керований образ території, оформлений у систему візуальних та вербальних атрибутів, що використовується для позиціонування на цільових ринках [2]. Бренд є результатом свідомого стратегічного процесу, який включає створення логотипу, фірмового стилю, слоганів, візуальних символів, наративів, комунікаційних повідомлень, що разом формують комплексну систему ідентичності громади. Він слугує інструментом позиціонування території у конкурентному середовищі, виокремлюючи її переваги та цінності в очах цільових груп — інвесторів, туристів, мешканців, державних інституцій та міжнародних партнерів.

Хоча імідж і бренд тісно взаємопов'язані, їх функціональне наповнення суттєво відрізняється. Імідж є ре-

Таблиця 1. Характеристика рівнів іміджу територіальної громади

Рівень	Ключові аудиторії	Домінантні атрибути	Пріоритетні канали
Внутрішній	Мешканці ТГ, локальний бізнес	Якість послуг, безпека, ідентичність	Офлайн-події, локальні ЗМІ
Національний	Інвестори, релоковані підприємства, туристи	Діловий клімат, культурна унікальність	Галузеві форуми, національні медіа
Міжнародний	Зарубіжні донори, експортні партнери, іноземні туристи	Стійкість, інноваційність, гуманітарна роль	Англомовні digital-платформи, міжнародні виставки

Джерело: складено авторкою.

зультатом сприйняття, яке формується у свідомості аудиторій під впливом досвіду, повідомлень і культурного контексту, тоді як бренд — це система, розроблена для управління цим сприйняттям. Іншими словами, імідж є наслідком, а бренд — засобом впливу. У практиці управління розвитком громад це означає, що бренд має формуватися зі врахуванням наявного іміджу, водночас коригуючи або посилюючи його у бажаному напрямі.

Питання створення й управління брендом громади дедалі частіше розглядається не лише в категоріях символічного дизайну, а й у парадигмі партисипативного брендингу. Згідно з цією концепцією, ефективний бренд громади не може бути нав'язаний зовнішнім агентом чи маркетинговою агенцією — він має бути результатом залучення ключових стейкхолдерів: органів влади, бізнесу, громадських організацій, активних мешканців. Такий підхід не лише підвищує легітимність бренду, але й сприяє формуванню спільної ідентичності, зміцненню довіри та соціального капіталу.

У сучасній науковій літературі також набуває поширення ідея про те, що ефективна іміджова політика громади має базуватись на принципах сталого розвитку, зокрема на інтеграції екологічних, економічних і соціальних параметрів у систему брендових характеристик. Це означає, що бренд громади повинен не лише мати унікальність і конкурентні переваги, а й відображати відповідальність території перед майбутніми поколіннями, її екологічну чутливість, соціальну відкритість й інклюзивність [9].

Таким чином, концептуальне розмежування понять "імідж громади" та "бренд громади" дозволяє забезпечити методологічну чіткість дослідження, сформувати основу для ефективного стратегічного планування, а також підвищити результативність практичних рішень у сфері маркетингу територій. Імідж виступає як результат сприйняття громади зовнішніми та внутрішніми аудиторіями, тоді як бренд — як інструмент цілеспрямованого впливу на це сприйняття з метою досягнення соціально-економічних і комунікативних цілей.

Слід зауважити, що формування іміджу територіальної громади в умовах динамічного середовища не може обмежуватися універсальними підходами, адже аудиторії, їхні потреби, очікування та критерії оцінки суттєво відрізняються залежно від рівня взаємодії з громадою. У зв'язку з цим виникає потреба у багаторівневному розумінні іміджу, яке дозволяє не лише систематизувати ключові цільові групи, а й адаптувати інструмен-

ти позиціонування та комунікації до специфіки кожної з них.

Запропонована модель ґрунтується на розрізненні трьох рівнів іміджу територіальної громади — внутрішнього, національного та міжнародного. Такий поділ базується на просторово-комунікаційній логіці взаємодії, де кожен рівень має свою аудиторну структуру, домінантні атрибути, що формують сприйняття, а також специфічні канали комунікації. Відмінності між цими рівнями визначають як зміст іміджових повідомлень, так і логіку управління відповідними елементами публічного образу громади (табл. 1).

На внутрішньому рівні імідж виконує функцію згуртування й підтримки соціального капіталу. Тут доцільно враховувати такі показники, як якість муніципальних послуг, безпека, інфраструктура, доступ до освіти та медицини, а також формування локальної ідентичності. Важливо, що іміджові комунікації на цьому рівні здійснюються через безпосередню взаємодію: громадські обговорення, локальні заходи, активність у місцевих медіа. Основними бенефіціарами є жителі громади та місцевий бізнес, які сприймають імідж через призму повсякденного досвіду та прямого впливу на якість життя.

Національний рівень передбачає взаємодію з ширшим колом аудиторій — зокрема інвесторами, компаніями, що розглядають можливість релокації (або вже релоковані), туристами, фахівцями різних галузей. Для цієї цільової групи ключове значення мають економічна привабливість, культурна унікальність, діловий клімат, розвинута транспортна інфраструктура і наявність кваліфікованих кадрів. Комунікаційна стратегія на національному рівні має включати участь у галузевих форумах, просування через національні ЗМІ, інтеграцію в тематичні рейтинги та співпрацю з професійними асоціаціями.

На міжнародному рівні імідж громади трансформується в інструмент дипломатичного, економічного та гуманітарного впливу. Цільовими аудиторіями тут є міжнародні донори, потенційні експортні партнери, іноземні туристи, аналітичні центри та організації, що формують глобальні уявлення про простори. В цьому контексті ключовими атрибутами іміджу виступають сталість, інноваційність, здатність до відновлення в умовах криз, роль громади у наданні гуманітарної допомоги та підтримці соціальної згуртованості в часи воєнних випробувань. Для ефективної комунікації на цьому рівні необхідно використовувати англомовні цифрові плат-

форми, участь у міжнародних виставках і програмах технічної допомоги, співпрацю з міжнародними медіа та експертними мережами.

Системна побудова багаторівневої моделі іміджу громади дозволяє здійснювати адресне управління її репутаційним капіталом, враховуючи специфіку очікувань і потреб кожної цільової групи. Такий підхід забезпечує не лише ефективну комунікацію, але й гнучке стратегічне позиціонування територіальної громади як суб'єкта розвитку, що послідовно вибудовує свій імідж у різних масштабах взаємодії — від локального до глобального. Він також дозволяє підвищити резильєнтність громад, які, стикаючись із викликами війни, відбудови, екологічної нестабільності, змін клімату чи міграційних процесів, здатні підтримувати стабільну зовнішню і внутрішню легітимність.

Таким чином, багаторівнева модель іміджу територіальної громади не лише деталізує механізми комунікації зі стейкхолдерами, а й створює цілісну рамку для стратегічного планування, що базується на принципах сталості, інклюзивності та відкритості.

На нашу думку, у контексті багаторівневої моделі іміджу територіальної громади, особливої значущості набуває також завдання формалізації критеріїв, за якими можна здійснювати вимірювання, моніторинг і коригування іміджевої політики. З огляду на концепцію сталого розвитку, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні компоненти, виникає потреба у формуванні відповідної системи індикаторів, які дозволять оцінити не лише поточний стан іміджу громади в уявленнях окремих цільових аудиторій, але й його довгострокову стійкість, привабливість і відповідність принципам відповідального розвитку.

Сталий імідж громади не може бути зведений до окремих брендів повідомлень чи одноразових PR-кампаній. Його ефективність залежить від узгодженості між комунікаційним образом громади та її реальними характеристиками, які здатні забезпечити позитивне сприйняття на всіх рівнях — внутрішньому, національному та міжнародному. Саме тому стратегічне управління іміджем має ґрунтуватися на комплексній системі кількісних та якісних показників, що відображають збалансованість розвитку території у трьох ключових вимірах: економічному, соціальному та екологічному.

В економічному блоці індикаторів доцільно використовувати показники, що характеризують динаміку зайнятості, інвестиційну активність і рівень трансформації економіки в напрямку екологічної модернізації. Зокрема, до базових індикаторів слід віднести:

- коефіцієнт зайнятості населення працездатного віку;
- обсяг (частка) капітальних інвестицій на одного мешканця;
- частка "зеленої" економіки у валовому регіональному продукті.

Ці показники дозволяють оцінити спроможність громади створювати робочі місця, залучати інвестиції та впроваджувати сучасні підходи до економічного розвитку, що є важливими маркерами для зовнішніх стейкхолдерів-інвесторів, ділових партнерів, мігрантів, які орієнтуються на сталу перспективу.

Соціальний блок індикаторів охоплює ті аспекти, що безпосередньо впливають на якість життя, рівень громадської участі та соціальної інклюзивності [10]. До нього доцільно включити такі показники:

- індекс якості життя за методологією OECD, який інтегрує показники доступу до освіти, охорони здоров'я, житла, безпеки тощо;
- рівень участі громадськості у прийнятті рішень (наприклад, кількість реалізованих ініціатив бюджету участі або охоплення інструментами електронної демократії);
- гендерна паритетність у складі місцевих органів влади.

Ці індикатори мають високу релевантність для формування іміджу громади як соціально справедливої, інклюзивної та демократично орієнтованої, що особливо важливо в умовах повоєнного відновлення, залучення міжнародної допомоги та формування позитивного образу для стейкхолдерів.

У екологічному блоці необхідно сфокусуватися на просторовій екології, раціональному управлінні ресурсами та мінімізації шкідливого впливу на довкілля. Серед ключових показників пропонуються наступні:

- площа зелених зон на душу населення;
- рівень переробки твердих побутових відходів;
- інтегрований індекс викидів CO₂ (у розрахунку на 1 мешканця).

Ці індикатори не лише мають безпосереднє значення для добробуту мешканців, а й формують імідж громади як відповідального екологічного суб'єкта, що орієнтується на довготривалі цінності сталості, здоров'я і природного балансу. Для міжнародних партнерів, екотуристів та інституцій, що оцінюють потенціал участі громад у кліматичних програмах, наявність екологічно виваженої стратегії — важливий фактор репутаційної стійкості.

Запропонована система індикаторів не є вичерпною, але вона створює основу для побудови динамічної аналітичної платформи, що дозволяє коригувати іміджеву політику в режимі реального часу, адаптуючи її до змін зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій. Вона також забезпечує підґрунтя для комунікаційних кампаній, дозволяючи наповнити брендіві повідомлення реальним змістом, а не декларативними твердженнями.

Таким чином, індикатори сталого іміджу виступають не лише інструментом моніторингу, а й механізмом стратегічного управління, що поєднує якісні цінності з кількісними метриками. Їх впровадження забезпечує цілісність іміджевої політики громади, узгоджуючи її з сучасними вимогами до публічного управління, соціальної відповідальності та сталого просторового розвитку.

Слід наголосити, що розглядаючи управління іміджем територіальної громади через призму стратегічного інструментарію, необхідно враховувати комплексність окреслених підходів, що поєднують аналітичну точність, соціальну чутливість і цифрову ефективність. На відміну від фрагментарних заходів репутаційного характеру, іміджева політика в умовах сталого розвитку має базуватись на послідовному циклі управлінських дій, що забезпечують цілісність, адаптивність

і результативність комунікаційних зусиль. Запропонований алгоритм містить шість ключових етапів, які формують логічну і технологічну рамку для створення, реалізації та корекції іміджу громади з урахуванням багаторівневої структури цільових аудиторій.

Перший етап — діагностичний. Його метою є аудит поточного сприйняття громади як серед внутрішньої, так і серед зовнішньої цільових аудиторій. Така діагностика повинна проводитися з урахуванням трьох рівнів іміджевої моделі — внутрішнього, національного та міжнародного. Застосовуються методи контент-аналізу публікацій у ЗМІ, соціологічні опитування мешканців, експертні інтерв'ю, аналіз цифрової присутності громади в національному та глобальному інформаційному просторі. Результати діагностики є базою для постановки стратегічних цілей і для виявлення розриву між бажаним і наявним іміджем.

Другим етапом є стратегування — визначення цілей, які громада прагне досягти в контексті іміджевої трансформації. Рекомендується застосування методології SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) для формулювання конкретних результатів і метрик, які можна оцінити у часовій динаміці. Наприклад, підвищення рівня впізнаваності громади серед внутрішніх туристів на 30% протягом року або зростання інвестиційної привабливості, вимірюваної через кількість звернень потенційних партнерів.

Наступним елементом алгоритму є бенчмаркінг, який передбачає порівняння громади з так званими "референтними" зразками — територіями, що вже мають успішний іміджевий досвід. Для українських реалій релевантними прикладами можуть слугувати Львів (як бренд культурної столиці), Таллінн (економічна цифрова модернізація) та Вроцлав (урбаністичне оновлення і репутація інклюзивного середовища) [10]. Бенчмаркінг дозволяє не лише перейняти найкращі практики, але й адаптувати їх до локального контексту через критичне осмислення власних сильних і слабких сторін.

Особливе місце у системі управління іміджем громади належить партисипації — залученню мешканців до формування цінностей, образів і рішень. Практична реалізація цього етапу можлива через створення краудсорсинг-платформи, де жителі можуть пропонувати свої ідеї для брендування громади, брати участь у голосуваннях, оцінювати ефективність реалізованих заходів [11]. Така партисипативна модель дозволяє не лише посилити легітимність іміджевої політики, а й трансформувати громаду в суб'єкт активного творця свого образу.

Ключовою фазою іміджевого управління є кросмедійна комунікація, що поєднує різні типи каналів — цифрові, публічні, візуальні. Оптимальна структура бюджетування комунікацій передбачає:

- 70% на digital-компоненти, соціальні мережі, пошукову оптимізацію (SEO), створення VR-турів, таргетовану рекламу;
- 20% на організацію PR-подій, участь у фестивалях, форумах, інтерв'ю на телебаченні;
- 10% на офлайн-брендинг, включно з елементами міського дизайну (мурали, навігаційні системи, брен-

довані зони у публічному просторі). Така дистрибуція ресурсів узгоджується з сучасними тенденціями споживання інформації та забезпечує омніканальність впливу.

Завершальним етапом алгоритму є моніторинг, що передбачає регулярну оцінку ефективності іміджевих дій на основі визначених KPI. Ми рекомендуємо проводити моніторингову оцінку не рідше ніж раз на півроку з використанням кількісних (індекси згадуваності, охоплення аудиторій, рівень впізнаваності) та якісних (експертні оцінки, глибинні інтерв'ю) інструментів та на основі отриманих результатів здійснювати адаптацію стратегії шляхом трансформації каналів, акцентів або форматів подачі брендових повідомлень.

У такому разі, запропонований алгоритм управління іміджем громади репрезентує системну модель, орієнтовану на сталість та адаптивність [13]. Його практична цінність полягає у тому, що він дозволяє не лише формувати бажаний образ громади, а й ефективно реагувати на динамічні виклики зовнішнього середовища — економічні, соціальні, інформаційні. Результатом застосування такого підходу має стати не лише покращення репутаційних позицій громади, але й зміцнення її внутрішнього потенціалу, конкурентоспроможності та соціального капіталу.

Для перевірки практичної ефективності згаданого алгоритму управління іміджем територіальної громади в контексті сталого розвитку було здійснено її апробацію на прикладі Боярської міської територіальної громади Київської області. Боярка, що історично є передмістям столиці, функціонально набула нового статусу в умовах повномасштабного вторгнення, а саме, як простір тимчасового прихистку, що поступово трансформується у місто з потенціалом креативної, туристичної та соціальної реабілітації. Саме тому ця громада стала релевантним майданчиком для імплементації підходів, орієнтованих на комплексне брендування, сталу репутацію та стратегічну комунікацію.

У 2024 році на території громади було реалізовано пілотний іміджевий проєкт "Боярка: від воєнного прихистку до міста можливостей", що мав на меті переосмислення міської ідентичності, посилення внутрішньої згуртованості та формування позитивного іміджу на зовнішньому рівні. Загальний бюджет проєкту склав 1,2 млн грн, з яких 50% профінансовано за рахунок коштів міжнародних донорів¹. Основними складовими проєкту були ребрендинг міської візуальної ідентичності, створення VR-туру історичними локаціями Боярки, серія фасилітованих обговорень із мешканцями щодо майбутнього позиціонування громади, а також запуск діджитал-платформи для краудсорсингу ідей та комунікаційної взаємодії. Результати, отримані впродовж 12 місяців з моменту запуску ініціативи, засвідчили позитивну динаміку за низкою цільових індикаторів, що були закладені в концепцію сталого іміджу.

По-перше, частка представників креативних індустрій у структурі малого і середнього підприємництва зросла з 4% до 7%. Такий приріст є свідченням підвищення привабливості міста для культурно активного бізнесу та фриланс-професіоналів, що орієнтують-

¹ Офіційний портал Боярської громади <https://mistoboyarka.gov.ua/>

ся на спільноти, інфраструктуру та образ міста як відкритого інноваційного простору.

По-друге, туристичний потік до громади відновився до 60% від довоєнного рівня, що дозволяє говорити про ефективність впроваджених заходів у сфері комунікації та промоції. Особливої популярності набули тури вихідного дня, організовані в партнерстві з локальними гідми та культурними інституціями, а також діджитал-контент, який отримав поширення в соціальних мережах та регіональних ЗМІ.

У соціальній площині позитивним індикатором стала динаміка індексу задоволеності мешканців комунальними та житлово-комунальними послугами, що підвищився з 3,1 до 3,8 за п'ятибальною шкалою. Такий результат свідчить про покращення не лише реальної якості послуг, але й їх сприйняття, що є ключовим фактором формування іміджу громади на внутрішньому рівні. Це також засвідчує ефективність зворотного зв'язку з мешканцями, які брали участь у громадських слуханнях, цифрових опитуваннях та партисипативному бюджетуванні.

Значні зрушення спостерігалися і в екологічному аспекті: показник викидів CO₂ у перерахунку на обсяг капітальних інвестицій зменшився на 12%, що свідчить про посилення енергоефективності та зростання частки проєктів, орієнтованих на "зелену" інфраструктуру. Цей результат було досягнуто завдяки модернізації теплових мереж, запуску муніципальної сонячної електростанції потужністю 45 кВт та впровадженню сортувальних станцій для твердих побутових відходів.

Розглядаючи результати апробації інтегрально, можна зробити висновок, що впровадження комплексного алгоритму управління іміджем громади за умов обмеженого ресурсу та високої волатильності середовища є цілком реалістичним завданням. Успішна реалізація проєкту в Боярській громаді підтверджує тезу про те, що навіть у післякризовий період локальні спільноти здатні формувати конкурентний і сталий імідж, якщо поєднують партисипативне планування, цифрові інновації та фокус на реальні потреби мешканців.

Таким чином, кейс Боярської ТГ демонструє, що за наявності стратегічного бачення, підтримки з боку зовнішніх партнерів і соціального залучення громада може ефективно трансформуватись із простору тимчасового перебування у символ активної відбудови, стійкості та можливостей.

Втім, узагальнюючи отримані результати, необхідно враховувати, що війна, як форс-мажорна обставина, трансформує не лише інституційну архітектуру публічного управління, а й радикально змінює логіку маркетингової діяльності територіальних громад. Повномасштабна агресія російської федерації проти України, що триває з 2022 року, актуалізувала нові ціннісні акценти в публічному позиціонуванні громад, зумовивши потребу в переосмисленні стратегій іміджевого розвитку. У центрі уваги опинилися не стільки естетизовані образи чи споживчі переваги територій, скільки здатність до адаптації, стійкість, солідарність та мобілізаційний ресурс в умовах екзистенційної загрози. Такий зсув концептуального фокусу вимагає розширення парадигми територіального маркетингу в напрямі інтеграції антикризових, соціальних та інфраструктурних компонентів.

Однією з найбільш релевантних адаптаційних стратегій став кризовий маркетинг, спрямований на забезпечення інформаційної безпеки, довіри та мобілізаційної згуртованості населення. В умовах постійної загрози ракетних ударів, окупаційного тиску та гуманітарних викликів органи місцевого самоврядування були змушені оперативно комунікувати з мешканцями щодо стану укриттів, графіків евакуації, наявності допомоги, роботи гуманітарних хабів. Такі комунікації стали не лише інструментом публічного інформування, але й маркером іміджу громади як відповідального та солідарного суб'єкта управління, здатного діяти у небезпечних обставинах.

Другим важливим виміром адаптації маркетингових стратегій виступає соціальний маркетинг, що базується на просуванні цінностей солідарності, турботи, соціальної інтеграції та рівності. У воєнних умовах особливої уваги набули цільові програми підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, осіб з інвалідністю, дітей війни. Підтримка таких груп не лише посилює згуртованість і довіру до органів влади, але й формує зовнішній образ громади як інклюзивного середовища з високим рівнем соціального капіталу. У цьому контексті зростає роль соціальних партнерств з громадськими організаціями, волонтерськими ініціативами, благодійними фондами — як частини ширшої маркетингової екосистеми.

Не менш значущою адаптацією став маркетинг інфраструктури, зорієнтований на залучення інвестицій у відбудову базових об'єктів — житла, шкіл, лікарень, транспортних мереж. У післявоєнному відновленні просторово-інфраструктурна привабливість громади стає визначальним фактором конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках. Саме тому органи місцевого самоврядування дедалі активніше позиціонують себе як надійні партнери для реалізації інфраструктурних проєктів за участі донорів, міжнародних фінансових інституцій та приватного бізнесу. Серед актуальних практик — формування публічних каталогів інвестиційних об'єктів, створення геоінформаційних платформ відбудови, а також іміджеве просування територій через успішні кейси відновлення.

Умови гібридної війни, висока чутливість до зовнішньої інформації та необхідність відновлення довіри на глобальному рівні сприяли активному розвитку digital storytelling як окремої комунікаційної практики. Громади почали створювати емоційно насичені візуальні й текстові наративи про свою стійкість, відданість свободі, здатність до самоорганізації та інновацій навіть у періоди загроз. Цей тип маркетингової комунікації орієнтований переважно на міжнародну аудиторію — донорів, зарубіжних журналістів, експертні кола, дипломатичні місії — і дозволяє формувати репутацію громади як суб'єкта, гідного підтримки, співпраці та довіри. Вдалими прикладами є відеоролики, інтерактивні веб-сайти, мультимедійні презентації, що розповідають історії мешканців, волонтерів, підприємців, які відновлюють життя попри обстріли та окупацію.

Загалом трансформація маркетингових стратегій у воєнних умовах засвідчує гнучкість та інноваційний потенціал територіальних громад України. Утверджується нова парадигма комунікаційної діяльності, де голов-

ну роль відіграє не образ "ідеального" місця, а реалістичне, відповідальне й стійке середовище, здатне не лише вижити, але й відновлюватися з новими сенсами. Такий імідж, сформований у кризі, має потенціал стати основою для довгострокової репутаційної стабільності громади у післявоєнному розвитку.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи викладене, в предметних межах даного дослідження, можна констатувати, що імідж територіальної громади є складною багаторівневою конструкцією, яка формується на перетині інтересів різних груп стейкхолдерів — мешканців, бізнесу, туристів, інвесторів, донорських організацій. Його ефективне формування вимагає узгодженості між комунікаційними практиками та реальними характеристиками громади, особливо в умовах поствоєнної трансформації.

Обґрунтована система індикаторів дозволяє здійснювати оцінювання іміджу громади у координатах сталого розвитку, інтегруючи економічні (рівень зайнятості, інвестиційна привабливість, частка "зеленої" економіки), соціальні (якість життя, громадська участь, інклюзивність) та екологічні (площа зелених зон, переробка відходів, рівень CO₂) компоненти. Такий підхід забезпечує комплексне бачення репутаційної динаміки території.

Запропонований алгоритм управління іміджем — від діагностики до кросмедійних комунікацій — показав свою ефективність під час апробації на прикладі Боярської ТГ, навіть за умов обмежених фінансових та організаційних ресурсів. Особливу роль у досягненні результатів відіграли партисипативні інструменти, цифрові платформи та орієнтація на цінності стійкості й відновлення.

Воєнний стан актуалізував нові пріоритети в комунікаційній політиці громад — від кризового інформування до соціального маркетингу та digital storytelling. Це відкриває можливості для формування якісно нового іміджу українських територій, побудованого на рефлексії викликів, солідарності та здатності до відбудови.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інтегрального індексу Sustainable Image Index, що дозволить стандартизувати підходи до оцінювання сталого іміджу громад та підвищити об'єктивність стратегічного планування у післявоєнний період.

"Майбутнє належить тим, хто вірить у красу своїх мрій" — ця думка Елеонори Рузвельт набуває особливої актуальності в українських реаліях, де імідж громади дедалі частіше визначається не зовнішньою атрибутикою, а глибиною внутрішньої стійкості та вірою в майбутнє.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отримані результати дозволяють окреслити кілька перспективних напрямів для подальших наукових досліджень. Насамперед доцільно зосередити увагу на операціоналізації поняття сталого іміджу території через розмежування "твердих" (інфраструктура, економіка) та "м'яких" (культура, креативність, ідентичність) чинників. Актуальним є також створення методологічно обґрунтованого інструментарію для кількісного вимірювання впливу іміджевих змін на соціально-економічну динаміку громад.

Окремого дослідження потребує розроблення інтегрального індексу оцінювання іміджу з урахуванням ESG-принципів і локальних контекстів. Запропонована в статті модель відкриває простір для поглиблення знань про взаємозв'язок іміджу, управлінської культури та цифрових трансформацій.

У подальших розвідках доцільно застосовувати міждисциплінарний підхід — на перетині публічного управління, урбаністики, соціології та комунікації, PR та GR. Такий підхід дозволить не лише підвищити валідність наукових розвідок, а й забезпечити її прикладну цінність для громад у процесі відбудови.

Література:

1. Kotler Philip, Haider Donald H., Rein Irving J. Marketing Places. New York: Free Press, 1993. 388 p.
2. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Palgrave Macmillan, 2007. 149 p. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/13220/1/194.pdf> (дата звернення: 02.06.2025).
3. Clark G. Global Cities: A Short History. Brookings Institution Press, 2016. 224 p. URL: <https://www.perlego.com/book/742665/global-cities-a-short-history-pdf> (дата звернення: 04.06.2025).
4. Мороз В. В., Папоян А. М Бенчмаркінг як інструмент розвитку та зростання позитивного іміджу територіальних громад. Вісник післядипломної освіти. 2024. Вип. 30 (59). С. 264—272.
5. Романова Л., Бережинський Д. Маркетинг як інструмент розвитку іміджу територіальних громад. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 69—75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-9>
6. Безпарточний М., Безпарточна О., Ломоносов Д. Маркетинг територіальних громад: інструменти залучення міжнародних інвестицій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 386—393. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-78>
7. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 07.05.2025).
8. Папоян А.М. Маркетинг територіальних громад як ключовий інструмент у формуванні стратегії їх розвитку. Вісник післядипломної освіти. 2024. Вип. 28(57). С. 259—271. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-259-271](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-259-271)
9. Бобровська О.Ю. Запровадження корпоративного способу організації і управління територіальними громадами в умовах реформування місцевого самоврядування. Практичний poradnik з питань управління потенціалом сталого розвитку територій в умовах децентралізації влади. Вип. 5. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 65 с. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5978/1/%d0%bf%d1%80.%d0%bf%d0%be%d1%81_5_%d0%9a%d0%a3.pdf (дата звернення: 03.06.2025).
10. How's Life? 2024. Well-being and Resilience in Times of Crisis: Report. OECD. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/>

how-s-life-2024_90ba854a-en.html (дата звернення: 27.05.2025).

11. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти / [Якименко І., Петрашко Л., Димань Т. та ін.]. Київ: НУХТ, 2022. 337 с.

12. Rainisto S. Success Factors Of Place Branding: A Study of Place Marketing Practices. Regions Magazine. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/13673882.2007.8628829>

13. Yahelska, K., Vasylyshyna, L., Shkurov, Y. Development of information and communication technologies of the consumer behavior research in the process of brand management. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2023. Volume 3 (13 (123)). DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.279615>.

References:

1. Kotler, P., Haider, D.H. and Rein, I.J., (1993), Marketing Places, Free Press, New York, USA.

2. Anholt, S. (2007), Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan, London, UK, available at <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/13220/1/194.pdf> (Accessed: 2 June 2025).

3. Clark, G. (2016), Global Cities: A Short History, Brookings Institution Press, Washington, DC, available at <https://www.perlego.com/book/742665/global-cities-a-short-history-pdf> (Accessed: 4 June 2025).

4. Moroz, V.V. and Papoyan, A.M., (2024), "Benchmarking as a tool for development and growth of the positive image of territorial communities", Visnyk pisladiplomnoi osvity, vol. (30)59, pp. 264—272.

5. Romanova, L. and Berezhynskyi, D., (2023), "Marketing as a tool for the development of the image of territorial communities", Kyiv Economic Scientific Journal, vol. 1, pp. 69—75. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-9>

6. Bezpartochnyi, M., Bezpartochna, O. and Lomonosov, D., (2024), "Marketing of territorial communities: tools for attracting international investment", Sustainable Economic Development, vol. 3 (50), pp. 386—393. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-78>

7. United Nations, (2015), "Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development, Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development", available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (Accessed: 7 May 2025).

8. Papoyan, A.M., (2024), "Marketing of territorial communities as a key tool in shaping development strategy", Visnyk pisladiplomnoi osvity, vol. 28 (57), pp. 259—271. [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-259-271](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-259-271) (Accessed: 2 June 2025)

9. Bobrovska, O.Yu., (2017), Zaprovdzhennia korporatyvnoho sposobu orhanizatsii i upravlinnia terytorial'nymy hromadamy v umovakh reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia. Praktychnyj poradyk z pytan' upravlinnia potentsialom staloho rozvytku terytorij v umovakh detsentralizatsii vlady. Vyp. 5 [Implementation of corporate governance in territorial communities under decentralization reform, Practical Guide to Sustainable Development Governance, vol. 5], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine, available at <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/>

bitstream/123456789/5978/1/np.poc_5_KU.pd (Accessed: 3 June 2025).

10. OECD, (2023), "How's Life? 2024. Well-being and Resilience in Times of Crisis: Report", OECD Publishing, Paris, available at https://www.oecd.org/en/publications/how-s-life-2024_90ba854a-en.html (Accessed: 27 May 2025).

11. Yakymenko, I., Petrashko, L., Dyman, T., (2022), Stratehiia staloho rozvytku: Yevropejs'ki horyzonty [Strategy for Sustainable Development: European Horizons], NUFT, Kyiv, Ukraine.

12. Rainisto, S., (2007), "Success Factors of Place Branding: A Study of Place Marketing Practices", Regions Magazine. <https://doi.org/10.1080/13673882.2007.8628829>.

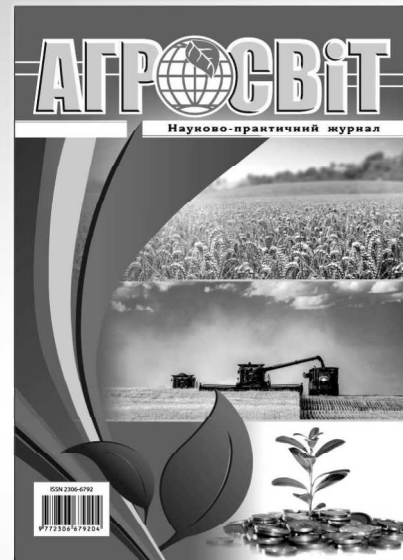
13. Yahelska, K., Vasylyshyna, L., and Shkurov, Y., (2023), "Development of information and communication technologies of the consumer behavior research in the process of brand management", Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, Vol. 3, No.13 (123). <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.279615>

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292