

СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК КЛЮЧОВА ДЕТЕРМІНАНТА ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ІМІДЖУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

А. Papoyan,
Postgraduate student, University of Educational Management

MODERN MARKETING INSTRUMENTS OF PUBLIC POLICY AS A KEY DETERMINANT OF THE INTEGRATED IMAGE FORMATION OF A TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті досліджено сутність маркетингового інструментарію у публічній політиці як ключового чинника формування цілісного іміджу територіальної громади. Підкреслено, що в умовах зростаючої конкуренції між громадами за інвестиції, людський капітал та туристичні потоки, формування позитивного та єдиного образу території стає стратегічним завданням органів місцевого самоврядування. Зазначено, що фрагментарний підхід, орієнтований на просування окремих адміністративно-територіальних одиниць, не забезпечує належної синергії та не сприяє сталому розвитку всієї громади. Натомість інтегрована стратегія, що поєднує інструменти публічної політики та маркетингових комунікацій, дозволяє вибудувати цілісну систему позиціонування громади на внутрішньому, національному та міжнародному рівнях.

Розкрито зміст поняття "маркетинговий інструментарій публічної політики", який охоплює сукупність методів, засобів і технологій, спрямованих на дослідження потреб цільових аудиторій, формування конкурентних переваг та просування унікальної ідентичності територіальної громади. Особливу увагу приділено таким сучасним інструментам, як брендинг територій, стратегічний маркетинг подій, цифрові комунікації, управління репутацією, паблік рилейшнз, соціальні мережі, контент-маркетинг, інвестиційний маркетинг та маркетинг туризму. Продемонстровано, що їх системне застосування під час вироблення публічної політики дає змогу перейти від реактивного управління іміджем до проактивного, що передбачає цілеспрямоване створення позитивних асоціацій та довіри до громади.

Проаналізовано значення координаційної ролі органів місцевого самоврядування у формуванні цілісного іміджу, зокрема у розробці стратегічних документів, визначенні цільових орієнтирів, формуванні бренд-платформи громади, а також у налагодженні ефективної взаємодії з бізнесом, громадськими організаціями, медіа та місцевим населенням. Наголошено, що мешканці громади виступають амбасадорами її іміджу, а залучення громадян до комунікаційних кампаній є вагомим чинником успіху у реалізації маркетингових стратегій.

Обґрунтовано, що формування цілісного іміджу громади потребує комплексного підходу, який інтегрує інструменти маркетингового аналізу (SWOT, PEST, бенчмаркінг), планування (маркетинг-мікс, бренд-стратегія), реалізації (комунікаційні кампанії, медіа-активності, подієвий маркетинг) та оцінки результативності (KPI, соціологічні опитування, медіа-моніторинг). Окремо розглянуто питання адаптації маркетингових стратегій у публічній політиці до умов невизначеності та криз, зокрема в період воєнного стану, що вимагає підвищеної гнучкості та орієнтації на підтримку внутрішньої єдності громади.

Зроблено висновок, що сучасний маркетинговий інструментарій у публічній політиці є не лише засобом комунікації, а й стратегічним ресурсом розвитку територіальної громади. Його ефективне використання дозволяє підвищити впізнаваність, привабливість та конкурентоспроможність громади, забезпечити залучення інвестицій і туристів, зміцнити соціальну згуртованість та створити передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

This article investigates the role of contemporary marketing instruments in public policy as a critical factor in shaping a coherent and holistic image of a territorial community. It emphasizes that, in the context of increasing competition among communities for investment, human capital, and tourist flows, the development of a positive and unified territorial image has become a strategic priority for local self-government authorities. The study highlights that a fragmented approach, focused solely on the promotion of individual administrative-territorial units, fails to generate adequate synergy and does not contribute to the sustainable development of the community

as a whole. By contrast, an integrated strategy that combines public policy mechanisms with marketing communications facilitates the establishment of a comprehensive framework for positioning the community at local, national, and international levels.

The concept of "marketing instruments of public policy" is delineated, encompassing a systematic set of methods, tools, and technologies aimed at assessing the needs of target audiences, developing competitive advantages, and promoting the unique identity of the territorial community. Particular attention is paid to contemporary instruments such as territorial branding, strategic event marketing, digital communications, reputation management, public relations, social media engagement, content marketing, investment marketing, and tourism marketing. The article demonstrates that the systematic application of these tools in public policy formulation enables a shift from reactive image management to a proactive approach, which involves the deliberate creation of positive associations and the cultivation of trust toward the community.

The analysis further underscores the coordinating role of local self-government authorities in fostering a cohesive community image, including the development of strategic documents, identification of target objectives, establishment of a brand platform, and facilitation of effective interactions with businesses, civil society organizations, media, and local residents. It is highlighted that community members serve as ambassadors of the community's image, and their engagement in communication campaigns constitutes a significant determinant of the successful implementation of marketing strategies.

The study argues that the creation of a coherent community image necessitates a comprehensive approach integrating analytical tools (SWOT, PEST, benchmarking), planning instruments (marketing mix, brand strategy), implementation mechanisms (communication campaigns, media initiatives, event marketing), and performance evaluation techniques (KPIs, sociological surveys, media monitoring). Special consideration is given to the adaptation of marketing strategies in public policy to conditions of uncertainty and crisis, particularly during periods of martial law, which require heightened flexibility and an emphasis on reinforcing internal community cohesion.

The article concludes that contemporary marketing instruments in public policy function not only as a means of communication but also as a strategic resource for the development of territorial communities. Their effective utilization enhances community recognition, attractiveness, and competitiveness, ensures the attraction of investment and tourists, strengthens social cohesion, and lays the foundation for sustainable long-term development.

Ключові слова: публічна політика, територіальна громада, імідж громади, маркетинговий інструментарій, брендинг територій, стратегічні комунікації, сталий розвиток.

Key words: public policy, territorial community, community image, marketing instruments, territorial branding, strategic communications, sustainable development.

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

Сучасний розвиток територіальних громад супроводжується посиленою конкуренцією за інвестиції, туристичні потоки та людський капітал. В цих умовах, формування позитивного цілісного іміджу громади, а не окремих адміністративно-територіальних одиниць, включених до її складу, стає стратегічним завданням органів місцевого самоврядування. Проте, у практиці публічного управління місцевого рівня часто застосовується фрагментарний підхід, орієнтований на просування окремих округів, переважно міських, що не забезпечує синергії та ефективного використання ресурсів всієї громади, обмежуючи потенціал її розвитку.

Науково-практична проблема полягає у недостатній розробленості та систематизації методології використання сучасного маркетингового інструментарію у публічній політиці на рівні місцевого самоврядування. Незважаючи на численні дослідження з брендингу територій, стратегічного маркетингу, цифрових комунікацій та управління репутацією, комплексний підхід до інтеграції цих інструментів у місцеві політики залишається недостатньо вивченим.

Вирішення цієї проблеми має важливе наукове значення, оскільки дозволяє систематизувати теоретичні підходи до маркетингового забезпечення публічної політики, уточнити концептуальні засади формування іміджу громади та окреслити методи інтеграції сучасних маркетингових технологій у практику місцевого самоврядування.

З практичної точки зору, актуальність проблеми визначається потребою місцевих органів влади у виробленні ефективних стратегій комунікації, підвищенні привабливості та конкурентоспроможності території, зміцненні соціальної згуртованості та залученні інвестицій і туристів. Вирішення зазначеної проблеми створює умови для переходу від реактивного управління іміджем громади до проактивного, що передбачає цілеспрямоване формування позитивних асоціацій та довіри до місцевої спільноти.

Таким чином, необхідність проведення даного комплексного дослідження сучасного маркетингового інструментарію в публічній політиці обумовлена широкими можливостями його впливу на формування цілісного іміджу територіальної громади, що в свою чергу забезпечує наукову новизну та практичну цінність результатів наукової роботи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових дослідженнях сучасних фахівців дедалі більшої актуальності набувають питання застосування маркетингових інструментів у різноманітних сферах життєдіяльності людини, що обумовлено їх потенціалом в частині оптимізації соціально-економічних процесів в суспільстві та підвищення ефективності вироблення управлінських рішень у публічному секторі.

Так, аналізу теоретичних аспектів маркетингу територій присвячені наукові розробки Г. Кларка, С. Анхольта, Ф. Котлера, які розкрили концептуальні підходи до позиціонування територій, брендингу місць та управління територіальною привабливістю в умовах глобальної конкуренції.

Значний внесок у дослідження розвитку концепції Marketing Place зробили такі вчені, як В. Мороз [1, с. 264; 2, с. 416], І. Буднікевич, Т. Григорчук, Л. Романова, Д. Бережинський, М. Безпарточний та ін. Автори довели ефективність бенчмаркінгових інструментів у процесі підвищення іміджу територіальних громад, що підтверджує доцільність їх інтеграції в місцеві стратегії розвитку.

Вивченню питань широкого застосування інструментів цифрового маркетингу в управлінських процесах територіальних громад, присвячені роботи С. Шайхета, А. Квітки, Н. Новіченко, О. Бардах та інших.

Загальні концепції інноваційного розвитку громад розглядали у своїх працях такі вчені, як О. Ковтун, Д. Клиновий [3], С. Воробйов, А. Осьмак, В. Онікієнко, С. Ілляшенко, Я. Вишнякова, С. Кисельова та інші.

Водночас у науковій літературі спостерігається недостатність системних і спеціалізованих досліджень, присвячених застосуванню маркетингових інструментів саме у сфері публічного управління на рівні територіальних громад. Незважаючи на наявність окремих публікацій, комплексний аналіз можливостей, переваг та потенційних ризиків застосування таких технологій у місцевому самоврядуванні залишається недостатньо розробленим, що створює простір для подальших наукових пошуків і практичних експериментів.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є визначення ролі сучасного маркетингового інструментарію у публічній політиці як ключового чинника формування цілісного іміджу територіальної громади та розробка рекомендацій щодо його ефективного застосування у практиці місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети у роботі пропонується вирішити наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи та концептуальні основи використання маркетингових інструментів у публічній політиці на місцевому рівні;
- визначити сучасні методи та інструменти маркетингової діяльності у публічному управлінні, включно з брендингом територій, стратегічним маркетингом подій, цифровими комунікаціями та репутаційним менеджментом;
- дослідити роль органів місцевого самоврядування та взаємодію з різними стейкхолдерами у процесі формування комплексного та конкурентоспроможного образу громади;

— розробити рекомендації щодо інтегрованого використання маркетингових стратегій під час вироблення місцевої політики з урахуванням умов невизначеності та кризових ситуацій, що сприятиме досягненню цілей сталого розвитку територіальної громади.

На нашу думку, розв'язання поставлених завдань дозволить впорядкувати та систематизувати існуючий досвід застосування маркетингових інструментів на місцевому рівні, а також, дозволить обґрунтувати практичні рекомендації щодо їх адаптації та впровадження в контексті сучасних українських реалій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування цілісного іміджу територіальної громади в умовах зростаючої конкуренції за інвестиційні, людські та туристичні ресурси потребує переосмислення традиційних підходів до публічного управління і впровадження сучасних маркетингових інструментів в управлінську діяльність місцевого самоврядування. На сучасному етапі розвитку державності в Україні, коли децентралізація надала громадам значну автономію у вирішенні питань місцевого значення, особливої актуальності набувають виклики, пов'язані з інтеграцією маркетингових стратегій у систему публічної політики місцевого рівня. Це дає змогу органам місцевого самоврядування не лише реагувати на запити зовнішніх контрагентів (інвесторів, держави, тощо), але й формувати власну довгострокову конкурентну позицію, спираючись на комплексне розуміння потреб усіх цільових груп.

Важливим методологічним підґрунтям для розвитку цього напрямку є праця І. Буднікевич, у якій авторка пропонує цілісну теоретичну модель муніципального маркетингу, що поєднує класичні маркетингові підходи з особливостями функціонування місцевого самоврядування. Вона визначає муніципальний маркетинг як стратегічно орієнтовану діяльність, спрямовану на створення, підтримку та просування унікального образу території, здатного задовольнити потреби як мешканців, так і зовнішніх стейкхолдерів [4, с. 648]. Тобто, сучасний маркетинговий інструментарій у контексті муніципального управління охоплює не лише інструменти просування, але й методи аналітичної оцінки конкурентоспроможності території, інституційне забезпечення брендингу, а також інтеграцію маркетингової діяльності у стратегічне планування розвитку громади. Запропонований підхід дозволяє розглядати маркетинг не як факультативний інструмент, а як невід'ємний елемент системи публічного управління, що безпосередньо впливає на підвищення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку.

Слід зазначити, що наукові думки, викладені у вищевведеній роботі, отримали подальший розвиток у дослідженнях, присвячених управлінню територіальними громадами на засадах територіального маркетингу.

Так, Г. Олексюк, Н. Попадинець та Н. Самотій запропонували адаптовану до українських реалій концепцію територіального маркетингу, яка враховує особливості просторового, соціально-економічного та культурного розвитку громад. Автори наголошують, що маркетингові інструменти в управлінні громадою повинні бути інтегровані в загальну систему стратегічного менеджменту, охоплюючи етапи аналізу, планування, організації, мотивації та контролю [5, с. 15].

Акцент робиться дослідниками на застосуванні модифікованого комплексу маркетингу (товар, ціна, просування, розподіл) із доповненням специфічними характеристиками території, такими як інфраструктурні ресурси, культурна спадщина, природні умови та інституційний потенціал. Такий підхід сприяє переходу від вузького розуміння маркетингу, як інструменту реклами, до його усвідомлення як багатовимірної системи управління розвитком території, здатної створювати додану вартість та позитивний імідж громади.

Питання організації планування розвитку територій у контексті децентралізації публічного управління та необхідності поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів детально розглядаються у роботі В. Куйбіди, Н. Лисяк, Г. Олексюк та Н. Попадинець. Автори підкреслюють, що ефективне планування розвитку території неможливе без чіткого позиціонування громади та визначення її конкурентних переваг, що, у свою чергу, вимагає використання інструментів територіального маркетингу [6, с. 23].

Важливим аспектом є також інтеграція маркетингової стратегії у просторове планування, що дозволяє враховувати не лише економічні показники, але й соціальні, екологічні та культурні чинники. Таке поєднання підходів забезпечує формування цілісного іміджу громади, який ґрунтується на реальних досягненнях та ресурсах, а не лише на рекламних або іміджевих кампаніях. Крім того, неможливо залишити поза увагою і важливість інституційної координації маркетингових і планувальних процесів, що підвищує ефективність реалізації стратегічних документів.

Практичні аспекти застосування маркетингових інструментів у публічній політиці на місцевому рівні, знайшли своє відображення у статті Й. Хром'яка, Н. Попадинець та Г. Олексюк, які розглядали маркетингову стратегію через призму інструментарію реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. На їхню думку, маркетингова стратегія повинна не лише дублювати цілі стратегічного плану, але й наповнювати їх конкретними механізмами реалізації, адаптованими до особливостей кожної громади [7, с. 67].

Ключовими елементами такої стратегії є сегментація цільових аудиторій (мешканці, бізнес, інвестори, туристи), позиціонування громади в конкурентному середовищі, формування бренд-платформи та планування комунікаційних заходів. Особливу увагу приділено питанню адаптації маркетингових стратегій до умов післявоєнного відновлення, коли громади потребуватимуть швидкого залучення ресурсів та відновлення позитивного іміджу на національному і міжнародному рівнях.

Відтак, лише комплексний підхід, який об'єднує стратегічне планування з маркетинговими інструментами, здатен забезпечити реальне підвищення конкурентоспроможності громади.

Враховуючи викладене, ми підтримуємо думку про те, що ефективний імідж громади формується на перетині трьох складових: стратегічного маркетингу, брендингу території та активної участі місцевих мешканців [8, с. 183].

Також, неможливо залишити поза увагою і процеси цифрової трансформації маркетингової діяльності, зокрема, питання впровадження інструментів цифрового маркетингу, соціальних мереж, онлайн-платформ та мультимедійного контенту як каналів формування і підтримки позитивного іміджу, потребують більш глибокого висвітлення у науковій літературі, адже у сучасних умовах імідж громади

стає динамічною категорією, яка потребує постійного моніторингу та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Відтак, на основі проведеного аналізу, можна зробити висновки, що маркетингові інструменти у публічній політиці на місцевому рівні повинні розглядатись як комплексна система, що здатна забезпечити взаємоінтеграцію економічних, соціальних, культурних та просторових аспектів розвитку громад.

В свою чергу, їх використання у поєднанні зі стратегічним плануванням, дозволяє формувати цілісний імідж громади, який відповідає її унікальним характеристикам і забезпечує конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. При цьому ключовими факторами успіху є інституційна узгодженість дій, орієнтація на потреби різних цільових груп, використання сучасних цифрових технологій та залучення мешканців до процесу брендування громади.

Що стосується сучасних методів та інструментів маркетингової діяльності у публічному управлінні, включаючи брендинг територій, стратегічний маркетинг, цифрові комунікації, репутаційний менеджмент та інші, слід відзначити наступне.

Сучасний історико-культурний та соціально-економічний розвиток територій вимагає від органів публічного управління використання не лише стратегічних планувальних механізмів, але й сучасних маркетингових методів та інструментів, що дозволяють забезпечувати ефективну комунікацію, просування та зміцнення конкурентоспроможності як окремих адміністративно-територіальних одиниць, так і громад в цілому. Відтак, маркетинг у сфері публічного управління теж поступово трансформується з додаткової комунікаційної функції у комплексний управлінський інструмент, що інтегрує соціальні, економічні та інформаційні технології для досягнення цілей сталого розвитку та формування позитивного іміджу громад.

В сучасних наукових дослідженнях простежується чітка тенденція до інтеграції маркетингових інструментів у систему управління як на корпоративному, так і на муніципальному рівнях. Зокрема, у працях, присвячених управлінню іміджем підприємств у міжнародному середовищі, розкрито методи брендингу, що можуть бути адаптовані до територіальних громад, включаючи розробку візуальної айдентики, створення іміджевих інформаційних продуктів та формування довгострокових комунікаційних стратегій [9].

Тобто, використання інструментів SEO, таргетованої реклами та аналітики трафіку, дозволяє значно підвищити впізнаваність територій серед різних аудиторій. Такі інструменти, у поєднанні з методами управління репутацією та організацією івентів, створюють багаторівневу систему маркетингового впливу, де публічне управління виступає координатором і модератором комунікаційних потоків.

В цьому контексті, на нашу думку, є цікавим дослідження О. Бочко, що конкретизує поняття публічного маркетингу та визначає його основні складові як систему заходів, спрямованих на задоволення потреб громадян і підвищення ефективності діяльності органів влади. Публічний маркетинг розглядається як процес, що передбачає вивчення потреб цільових аудиторій, формування ціннісних пропозицій та їх просування за допомогою різноманітних каналів комунікації [10, с. 334].

Серед інструментів, що набули особливого значення в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства та цифрових комунікацій, виділяються соціальні мережі як

платформа для прямого діалогу між владою та громадською, використання *big data* для сегментації цільових груп та прогнозування їхніх інформаційних потреб, а також впровадження CRM-систем для управління взаємодією з громадянами. При цьому, поєднання традиційних каналів інформування (друковані видання, публічні зустрічі) із сучасними цифровими технологіями, дозволяють значно підвищити охоплення та ефективність міжвідомчих комунікацій.

Важливим внеском у розвиток маркетингового інструментарію є також систематизація методів бренд-комунікацій, серед яких: створення інтегрованих медіа кампаній, побудова наративів, що відображають унікальність громади, використання стратегії *storytelling* для емоційного залучення аудиторії, а також залучення лідерів громадської думки як амбасадорів території. Дослідження підкреслюють, що ефективність бренд-комунікацій у публічному управлінні значною мірою залежить від узгодженості між візуальними, вербальними та символічними елементами бренду, що формують його сприйняття як всередині громади, так і за її межами [11, с. 273]. В свою чергу, для підтримки стійкого позитивного образу, необхідно звертати увагу на можливості міждисциплінарного підходу, зміст якого полягає у поєднанні маркетингових інструментів з медіазнавством, психологією споживачів та соціальними комунікаціями.

Зауважимо, що брендинг громад виходить за межі маркетингової діяльності у вузькому розумінні, набуваючи нового значення, як інструмент публічного управління розвитком території.

В цьому контексті, на нашу думку, цікавою є наукова праця І. Динник, у якій брендинг регіону визначається як комплекс заходів, спрямованих на ідентифікацію, розвиток та просування унікальних характеристик території з метою підвищення її привабливості для інвесторів, туристів і мешканців [12, с. 48].

Методологічно брендинг базується на аналізі конкурентних переваг, формуванні чіткої бренд-платформи та розробці стратегічних планів її реалізації. Серед інструментів, що застосовуються у публічному управлінні для досягнення цих цілей, виділяються маркетингові дослідження, моніторинг іміджу за допомогою соціологічних і медіа-аналітичних методів, партнерські програми з бізнесом і громадським сектором, а також організація подієвих заходів, здатних підсилити емоційний зв'язок цільових аудиторій із територією. Особливу роль відіграють також цифрові інструменти — від офіційних веб-порталів до інтерактивних мобільних застосунків, які забезпечують зворотний зв'язок і сприяють підвищенню рівня залученості громадян.

Огляд сучасної наукової літератури з окреслених питань, дозволяє зробити висновок, що зазначені підходи є предметом дослідження багатьох науковців. Так, наприклад, фокусуючись на інструментах маркетингової діяльності, що сприяють сталому та інклюзивному розвитку громад, вони розкривають потенціал використання екологічного маркетингу, соціального маркетингу та інструментів корпоративної соціальної відповідальності через призму публічного управління [13, с. 409], адже маркетингові стратегії, орієнтовані на сталий розвиток, повинні враховувати інтереси вразливих груп населення та забезпечувати рівний доступ до інформації й послуг.

Застосування таких інструментів, в свою чергу, передбачає адаптацію контенту та каналів комунікації до потреб

різних соціальних груп, включно з людьми з інвалідністю, національними меншинами та молоддю.

Спираючись на результати згаданих досліджень, можемо запропонувати власне бачення проблематики, зміст якого полягає в тому, що ефективна маркетингова політика на місцевому та регіональному рівнях повинна будуватися на синергії традиційних підходів і цифрових технологій, активному залученні громадян до комунікаційних процесів, адаптації стратегій до принципів сталого та інклюзивного розвитку, а також, на інтеграції маркетингових інструментів у загальну систему управління територією. Від органів публічної влади це вимагає не лише володіння сучасним інструментарієм, але й здатності гнучко адаптувати його до мінливих умов зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому цілісність і послідовність реалізованих заходів у довгостроковій перспективі.

При цьому, у сучасних умовах децентралізації влади, органи місцевого самоврядування постають як провідні суб'єкти формування цілісного та конкурентоспроможного образу територіальної громади. Саме вони мають бути ініціаторами та координаторами процесів, спрямованих на зміцнення ідентичності громади, її привабливості для зовнішніх і внутрішніх цільових аудиторій, а також забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, маємо зауважити, що цей процес неможливий без активної взаємодії з різними стейкхолдерами — мешканцями, бізнесом, інвесторами, громадськими організаціями, закладами освіти й культури, медіа, а також міжнародними партнерами, адже формування позитивного образу громади є передбачає створення умовної платформи співпраці, де органи влади виступають не лише управлінцями, але й фасилітаторами та модераторами діалогу між усіма зацікавленими сторонами.

У науковій літературі останніх років дедалі більше уваги приділяється саме маркетинговим засадам формування іміджу територіальних громад, що передбачають комплексне поєднання управлінських і комунікаційних функцій.

Так, О. Ковтун у своєму дослідженні пропонує концепцію тривимірної моделі іміджу громад, яка охоплює внутрішній, національний та міжнародний рівні. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування одночасно орієнтуватися як на потреби власних мешканців, так і на формування конкурентних переваг на ширших ринках. Внутрішній рівень передбачає зміцнення довіри та лояльності жителів, національний — позиціонування громади серед інших адміністративно-територіальних одиниць країни, тоді як міжнародний рівень визначає спроможність громади бути впізнаваною та привабливою для іноземних партнерів і інвесторів [14, с. 263].

У цьому контексті роль місцевих органів влади полягає в інтеграції різних інструментів публічної політики та маркетингу задля досягнення синергетичного ефекту: використання економічних, соціальних та екологічних показників як індикаторів успішності іміджевої політики, впровадження цифрових технологій комунікації, формування брендових стратегій та стимулювання участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

Натомість, Є. Ліфанова обґрунтовує, що саме активність громадянської спільноти є одним із головних чинників, що формують позитивний імідж міста [15, с. 299]. Вона підкреслює, що територіальна громада виступає не лише об'єктом управління, але й рівноправним суб'єктом процесу іміджот-

ворення, адже комфорт проживання, рівень соціальних послуг, якість інфраструктури, культурні й освітні можливості, відчуття безпеки та просторової привабливості значною мірою залежать від спільних зусиль влади і мешканців. Запропонована дослідницею система індикаторів для оцінки іміджу міста включає економічні, соціальні, культурні й інституційні параметри, які дозволяють комплексно оцінити привабливість території. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність не лише формувати комунікаційні стратегії, а й забезпечувати реальне підвищення якості життя, що є базовою умовою для позитивного іміджу.

Слід зауважити, що важливим аспектом також є і впровадження європейських практик оцінювання соціально-економічного розвитку міст, які передбачають багатовимірність критеріїв: окрім економічних показників, враховуються екологічні, соціальні й управлінські фактори. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування більш обґрунтовано формувати політику розвитку та налагоджувати взаємодію з інвесторами й міжнародними організаціями, які орієнтуються на комплексну оцінку потенціалу території.

Взаємодія з різними стейкхолдерами у процесі формування іміджу громади набуває особливого значення у практичній площині, з огляду на проведене Асоціацією міст України дослідження.

У цьому документі акцентовано увагу на тому, що залучення громадян до прийняття рішень та реалізації місцевих ініціатив є не лише демократичною цінністю, а й дієвим інструментом підвищення іміджу громади. Органи місцевого самоврядування виступають модераторами цього процесу, створюючи інституційні умови для активної участі населення через громадські слухання, консультації, опитування, електронні платформи для подання ідей та проєктів, при цьому, особлива увага приділяється інклюзивності, тобто залученню вразливих груп населення, що дозволяє не лише підвищити рівень довіри до влади, але й продемонструвати громаді та зовнішнім спостерігачам готовність влади працювати у відповідності до принципів відкритості та соціальної справедливості [16, с. 176].

Для стейкхолдерів з бізнес-середовища та інвесторів такі практики стають сигналом зрілості управлінської культури та надійності партнерства з органами місцевого самоврядування, а комплексний образ громади формується на основі ефективної взаємодії всіх зацікавлених сторін, і завдання органів місцевого самоврядування полягає у створенні платформи для постійного діалогу. При цьому органи влади мають забезпечувати баланс між інтересами внутрішніх стейкхолдерів (мешканців, місцевого бізнесу, громадських організацій) та зовнішніх (інвесторів, туристів, міжнародних донорів).

Важливу роль відіграє розробка стратегій, у яких враховується багаторівневий характер іміджу громади, а також системне використання індикаторів для моніторингу прогресу. Саме поєднання стратегічного бачення, активної участі громади та використання сучасних механізмів громадської залученості дозволяє досягати реальних результатів, які відображаються у підвищенні конкурентоспроможності громади як на національному, так і на міжнародному рівні.

Відтак, визначаючи роль і місце органів місцевого самоврядування у формуванні комплексного та конкурентоспроможного образу громади, варто наголосити, що їхня місія полягає не лише у виконанні обмежених управлінсь-

ких функцій, але й у забезпеченні постійної взаємодії з різними стейкхолдерами. Така взаємодія є системною і багатовимірною: вона передбачає інтеграцію управлінських рішень із реальними потребами населення, поєднання комунікаційних інструментів із практичними результатами у сфері якості життя, а також розвиток інституційних форм громадської участі. Успішний образ громади формується там, де влада діє як партнер, відкритий до співпраці, а стейкхолдери мають реальний вплив на процеси, що визначають розвиток території. Саме така модель взаємодії забезпечує стійкість і конкурентоспроможність громади у довгостроковій перспективі, роблячи її привабливою не лише для мешканців, але й для зовнішніх інвесторів, партнерів та міжнародної спільноти.

Відтак, на думку сучасних дослідників, територіальний маркетинг дедалі частіше трактується як системна управлінська технологія, що дозволяє не тільки просувати певні території, а й інтегрувати їхній розвитковий потенціал у єдину стратегію, спрямовану на економічне зростання, соціальну згуртованість та інституційну стабільність. Такий підхід стає особливо актуальним в умовах невизначеності, спричиненої як глобальними кризами, так і локальними загрозами, саме він може стати основою для вироблення гнучких політик, які поєднують довгострокові пріоритети з потребою швидких адаптацій [17].

Очевидно, що особливої ваги ці процеси набувають у контексті воєнного стану та постійної небезпеки, що суттєво впливають на всі сфери життя громад в Україні. Дослідження підкреслюють, що маркетинг територіальних громад необхідно розглядати як ключовий інструмент у формуванні стратегії їх розвитку, адже він дозволяє структурувати унікальну торгову пропозицію громади, сформувати привабливий бренд та скоординувати політики різних секторів на основі єдиної візії. Важливою рекомендацією тут є не лише створення комунікаційних стратегій, але й інституціоналізація маркетингового підходу в системі місцевого врядування. Це означає, що маркетинг має інтегруватися у всі етапи політичного циклу — від планування і реалізації стратегічних пріоритетів до оцінювання їх результативності, забезпечуючи адаптацію до кризових умов та непередбачуваних змін [18, с. 259].

В цьому контексті, на нашу думку, доцільно розглянути досвід окремих українських міст, зокрема Львова, який підтверджує ефективність інтеграції маркетингових стратегій у систему публічного управління в умовах воєнного стану. Так, наприклад, визначення Львівською міською радою семи стратегічних напрямів розвитку демонструє, що поєднання інноваційної економіки, підтримки Збройних сил, міжнародних партнерств, розвитку освітньо-культурної сфери та формування резильєнтної громади є прикладом комплексного підходу, де маркетингові комунікації та бренд міста виступають інструментами згуртування населення та залучення зовнішніх ресурсів [19]. На основі цього досвіду, можна сформувати рекомендації для громад в цілому, зміст яких має полягати у системному залученні бізнесу, громадського сектору та академічних інституцій до спільного вироблення стратегій розвитку, що підвищує рівень довіри та забезпечує сталість управлінських рішень.

Разом з тим, слід пам'ятати, що в умовах воєнного стану також існують, не властиві для періоду мирного часу, серйозні адміністративно-правові обмеження, які накладають специфічні рамки на діяльність місцевого самовряду-

вання. Так, наприклад, переформатування обласних державних адміністрацій у військові, з одночасним делегуванням їм окремих функцій управління, створюють додаткові ризики для реалізації стратегій розвитку, проте, в той же час підкреслюючи потребу в посиленні комунікаційного компоненту місцевої політики [20]. Саме тому, маркетингові інструменти, що базуються на прозорості, підзвітності та ефективному інформуванні мешканців, можуть компенсувати дефіцит традиційних каналів участі та забезпечити мінімальний рівень довіри й легітимності управлінських рішень у кризовій ситуації.

Відтак, на нашу думку, доцільною рекомендацією в таких умовах може бути створення систем кризових комунікацій, які би синхронізували дії органів місцевої влади, військових адміністрацій та громадських організацій, мінімізуючи ризики інформаційних вакуумів.

Крім того, не менш важливим є врахування фінансових аспектів у процесі формування інтегрованих маркетингових стратегій. Як наголошують експерти, в умовах воєнного стану фінансування стратегічних програм розвитку має здійснюватися за принципом "жодних планів без грошей і жодних грошей без планів" [21]. Це означає, що маркетингова стратегія громади має ґрунтуватися на реалістичних розрахунках ресурсного забезпечення, а також, передбачати залучення додаткових джерел фінансування, включаючи міжнародні гранти, донорську допомогу, публічно-приватні партнерства. Відповідно, рекомендацією для громад у даному випадку може бути вбудовування фінансових інструментів у маркетингову політику громади, що дає можливість не лише підтримувати базові функції під час кризи, але й інвестувати у довгострокові проєкти сталого розвитку.

Ґрунтуючись на викладеному, можемо запропонувати низку практичних рекомендацій для інтегрованого використання маркетингових стратегій у виробленні місцевої політики в умовах невизначеності та кризових ситуацій, а саме:

- необхідно забезпечити синхронізацію стратегічних документів громади із маркетинговими планами, що дозволяє формувати єдину систему цілей та індикаторів сталого розвитку;

- варто розвивати багаторівневу модель комунікацій: від кризових повідомлень, спрямованих на оперативне реагування, до стратегічного брендингу, що підтримує позитивний образ громади у середньо- та довгостроковій перспективі;

- доцільно застосовувати підхід багатостейкхолдерної участі, коли органи місцевого самоврядування виступають координаторами взаємодії бізнесу, громадянського суспільства, академічних кіл та міжнародних партнерів;

- інтеграція фінансових механізмів у маркетингову політику має ґрунтуватися на прозорості та підзвітності, що сприятиме підвищенню довіри мешканців і донорів;

- системне використання цифрових технологій дозволить підвищити ефективність маркетингових інструментів, забезпечивши відкритий доступ до інформації та ширше залучення громадян.

За умови врахування запропонованих рекомендацій, застосування маркетингових стратегій у місцевій політиці має всі шанси створити необхідну основу для забезпечення сталого розвитку територіальних громад навіть в сучасних умовах невизначеності й кризових ситуацій, адже це дозволить поєднати короткострокові

завдання з довгостроковим баченням, зміцнити соціальну згуртованість, підтримати конкурентоспроможність і сформувати позитивний, цілісний образ громади, спроможної до відновлення та розвитку навіть у найскладніших умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасний маркетинговий інструментарій у публічній політиці дедалі чіткіше проявляється як стратегічний ресурс розвитку територіальних громад, що дозволяє поєднувати комунікаційну, управлінську та аналітичну функції. Його інтегроване застосування створює основу для формування цілісного та конкурентоспроможного іміджу громад, здатного забезпечити довгострокову привабливість для інвесторів і мешканців. Водночас, ефективність використання маркетингових технологій безпосередньо залежить від координаційної ролі органів місцевого самоврядування та їхньої спроможності залучати різні стейкхолдерські групи до спільного формування візії розвитку.

Наше дослідження продемонструвало, що активна участь громадян є ключовим чинником у створенні позитивного іміджу та підвищенні рівня довіри до місцевої влади. Особливої актуальності набуває питання адаптації маркетингових стратегій до умов невизначеності та криз, коли гнучкість, оперативність і цифрові інструменти комунікації стають необхідними передумовами для забезпечення стійкості громади.

На нашу думку, подальші наукові розвідки у даному напрямі доцільно спрямувати на розробку інституційних механізмів інтеграції маркетингових технологій у систему стратегічного планування, удосконалення інструментів вимірювання ефективності іміджевих кампаній та дослідження ролі цифрової трансформації у формуванні бренду громади. Перспективним також може бути аналіз практик післявоєнного відновлення територій, де маркетинг може стати каталізатором мобілізації ресурсів та посилення міжнародних партнерств. Таким чином, маркетинговий підхід у публічній політиці слід розглядати як динамічний процес, що постійно потребує наукового осмислення та практичної адаптації до нових соціально-економічних і політичних викликів.

Література:

1. Мороз В. В., Папоян А. М. Бенчмаркінг як інструмент розвитку та зростання позитивного іміджу територіальних громад. Вісник післядипломної освіти. 2024. № 30 (59). Серія "Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування". 264—279 с. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30\(59\)-264-279](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-264-279) (дата звернення: 15.08.2025).

2. Клиновий Д. В., Петровська І. О. Регіональний брендинг як інструмент туристичного маркетингу міста Києва. Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки [Електронне видання]: матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конф. здобувачів та молодих вчених (Луцьк, 26 березня 2021 р.) / відп. ред. Войтович С. Я. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. 416 с.

3. Klynovyi D. V., Moroz V. V., Kovtun O. A., Danylchuk H. B. Transformation of the national financial system of Ukraine: comprehension and ways of integration to sustainability. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. Vol. 1254. 4th International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and Economic Matters (ICSF-2023, 22-26 May 2023, Kryvyi Rih, Ukraine). DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012119> (дата звернення: 15.08.2025).

4. Буднікевич І. М. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. 648 с.

5. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. Регіональна економіка. 2021. № 3 (101). 15—27 с. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2> (дата звернення: 15.08.2025).

6. Олексюк Г. В., Куйбіда В. С., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. Економіка України. 2021. № 11. 23—38 с.

7. Хром'як Й. Я., Попадинець Н. М., Олексюк Г. В. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. Економіка України. 2022. № 7. 67—88 с.

8. Хандога Ю. В., та ін. Теоретичні підходи та моделі формування іміджу територіальної громади: маркетинговий, соціологічний, комунікаційний. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 8. 183—191 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-24> (дата звернення: 15.08.2025).

9. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 2022). Київ: НАУ, 2022. 229 с. URL: https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2023/06/ZBIRNYK-TEZ-Materialy-XVIII-naukovo-praktychnoi-konferentsii_2022_Kyiv.pdf (дата звернення: 16.08.2025).

10. Бочко О. Публічний маркетинг та його складові в сучасному суспільстві. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 36. 334 с.

11. Бренд-комунікації: проблеми та рішення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25 травня 2023 р.) / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ: ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 273 с.

12. Dynnyk I. P. Branding of the region as a tool for public management of regional development. States and Regions. Series: Public Administration. 2024. No. 1. P. 48—53. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401-2024.1.8> (дата звернення: 16.08.2025).

13. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 2024) / за заг. ред. І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми: Сумський державний університет, 2024. 409 с. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua:8080/bitstream-download/123456789/97484/3/Management_paradigms_-2024.pdf (дата звернення: 16.08.2025).

14. Ковтун О. Маркетингові засади удосконалення формування іміджу територіальних громад в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. 263 с. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.263> (дата звернення: 17.08.2025).

15. Ліфанова Є. Роль територіальної громади у формуванні іміджу міста. Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. Т. 15, № 4. 299 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dums_2012_4_39.pdf (дата звернення: 17.08.2025).

16. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування / Карий О. І., Панас Я. В. Київ: Асоціація міст України; ТОВ "Підприємство "БІ ЕН ЕЙ", 2015. 176 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/6misini-web.pdf> (дата звернення: 17.08.2025).

17. Територіальний маркетинг території як чинник підвищення конкурентоспроможності громади. Інститут громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/news/terytorialnyj-marketyng-terytoriyi-yak-chynnyk-pidvyshhennya-konkurentospromozhnosti-gromady> (дата звернення: 17.08.2025).

18. Papoyan H. Marketing of territorial communities as a key tool in the formation of their development strategy. Bulletin of Postgraduate Education (Social and Behavioral Sciences Series. Psychological, Economics, Public Administration). 2024. Vol. 28, No. 57. P. 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) (дата звернення: 17.08.2025).

19. У Львові визначили сім стратегічних напрямів розвитку міста в умовах воєнного стану. Новини Львова і Львівщини — Варіанти. URL: <https://varianty.lviv.ua/publikatsiyi/u-lvovi-vyznachyly-sim-stratehichnykh-napriamiv-rozvytku-mista-v-umovakh-voiennoho-stanu> (дата звернення: 17.08.2025).

20. Lepish N. Y., Pavlovich-Seneta J. P. Territorial communities in the conditions of martial law in Ukraine: administrative and legal support and peculiarities of functioning. Analytical and Comparative Jurisprudence. 2022. No. 4. P. 209—214. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.38> (дата звернення: 17.08.2025).

21. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану: виживання чи розвиток? Всеукраїнська асоціація ОТГ. URL: <https://hromady.org/misceve-samovryaduvannya-v-umovakh-voennogo-stanu-vizhivannya-chi-rozvitok> (дата звернення: 17.08.2025).

References:

1. Moroz, V.V. and Papoyan, A.M. (2024), "Benchmarking as a tool for the development and growth of the positive image of territorial communities", *Visnyk pisliadplomnoi osvity*, vol. 30 (59), pp. 264—279, available at: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30\(59\)-264-279](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-264-279) (Accessed 15 August 2025).

2. Klynovyi, D.V. and Petrovska, I.O. (2021), *Rehionalnyi brendyng yak instrument turystychnoho marketynhu mista Kyieva* [Regional branding as a tool of tourist marketing of the city of Kyiv], IVV Lutskoho Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu, Lutsk, Ukraine.

3. Klynovyi, D.V., Moroz, V.V., Kovtun, O.A. and Danylchuk, H.B. (2023), "Transformation of the national financial system of Ukraine: comprehension and ways of integration to sustainability", IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, vol. 1254, available at: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012119> (Accessed 15 August 2025).
4. Budnikevych, I.M. (2012), *Munitsypalni marketynh: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Municipal marketing: theory, methodology, practice], Chernivetskyi Natsionalnyi Universytet, Chernivtsi, Ukraine.
5. Olexiuk, H.V., Popadynets, N.M. and Samotii, N.S. (2021), "Management of territorial communities based on territorial marketing: theoretical and methodological aspects", *Rehionalna ekonomika*, vol. 3 (101), pp. 15–27, available at: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2> (Accessed 15 August 2025).
6. Olexiuk, H.V., Kuibida, V.S., Lysiak, N.M. and Popadynets, N.M. (2021), "Organization of territorial development planning in the context of decentralization of public administration: combining integrated, spatial and economic approaches", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 11, pp. 23–38.
7. Khromiak, Y.Ya., Popadynets, N.M. and Olexiuk, H.V. (2022), "Marketing strategy as a tool for implementing the strategic development plan of territorial communities", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 7, pp. 67–88.
8. Khandoha, Yu.V., et al. (2025), "Theoretical approaches and models for forming the image of a territorial community: marketing, sociological, communicational", *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, vol. 8, pp. 183–191, available at: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-24> (Accessed 15 August 2025).
9. National Aviation University (2022), *Suchasni problemy menedzhmentu: materialy XVIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Kyiv, 2022) [Modern problems of management: proceedings of the 18th International Scientific and Practical Conference (Kyiv, 2022)], National Aviation University, Kyiv, Ukraine, available at: https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2023/06/ZBIRNYK-TEZ-Materialy-XVIII-naukovo-praktychnoi-konferentsii_2022_Kyiv.pdf (Accessed 15 August 2025).
10. Bochko, O. (2023), "Public marketing and its components in modern society", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, vol. 36, pp. 334.
11. Taras Shevchenko National University of Kyiv (2023), *Brend-komunikatsii: problemy ta rishennia: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (25 travnia 2023 r.)* [Brand communications: problems and solutions: proceedings of the International Scientific and Practical Conference (25 May 2023)], Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
12. Dynnyk, I.P. (2024), "Branding of the region as a tool for public management of regional development", *States and Regions. Series: Public Administration*, vol. 1, pp. 48–53, available at: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.8> (Accessed 16 August 2025).
13. Rekunenko, I.I. and Sulym, V.V. (eds.) (2024), *Upravlinski paradyhmy staloho rozvytku ta inkluzyvnogo ekonomichnogo zrostantia: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Management paradigms of sustainable development and inclusive economic growth: proceedings of the International Scientific and Practical Conference], Sumy State University, Sumy, Ukraine, available at: http://essuir.sumdu.edu.ua:8080/bitstream-download/123456789/97484/3/Management_paradigms_2024.pdf (Accessed 16 August 2025).
14. Kovtun, O. (2025), "Marketing principles for improving the formation of the image of territorial communities in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. 263, available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.263> (Accessed 17 August 2025).
15. Lifanova, Ye. (2012), "The role of the territorial community in forming the city's image", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 15(4), pp. 299, available at: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I2DBN=UJRN-&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dums_2012_4_39.pdf (Accessed 17 August 2025).
16. Karyi, O.I. and Panas, Ya.V. (2015), *Mistsevi initsiatyvy ta zaluchennia hromadskosti do zdiisnennia mistsevoho samovriaduvannia: navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia* [Local initiatives and public engagement in local self-government: a textbook for local self-government officials], Asotsiatsiia Mist Ukrainy; TOV "Pidpriemstvo 'VI EN EI'", Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/6misiniweb.pdf> (Accessed 17 August 2025).
17. Institute of Civil Society (2023), "Territorial marketing of the territory as a factor of increasing community competitiveness", available at: <https://www.csi.org.ua/news/terytorialnyj-marketyngh-terytoriyi-yak-chynnyk-pidvyshhennia-konkurentospromozhnosti-gromady> (Accessed 17 August 2025).
18. Papoyan, H. (2024), "Marketing of territorial communities as a key tool in the formation of their development strategy", *Bulletin of Postgraduate Education (Social and Behavioral Sciences Series. Psychological, Economics, Public Administration)*, vol. 28 (57), pp. 259–271, available at: [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 17 August 2025).
19. Varyanty (2024), "In Lviv, seven strategic directions of city development were defined under martial law", available at: <https://varianty.lviv.ua/publikatsiyi/u-lvovi-vyznachyly-sim-stratehichnykh-napriamiv-rozvytku-mista-v-umovakh-voiennoho-stanu> (Accessed 17 August 2025).
20. Lepish, N.Y. and Pavlovich-Seneta, J.P. (2022), "Territorial communities in the conditions of martial law in Ukraine: administrative and legal support and peculiarities of functioning", *Analytical and Comparative Jurisprudence*, vol. 4, pp. 209–214, available at: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.38> (Accessed 17 August 2025).
21. Association of Amalgamated Territorial Communities (2024), "Local self-government under martial law: survival or development?", available at: <https://hromady.org/misceve-samovriaduvannia-v-umovakh-voiennoho-stanu-vizhivannia-chi-rozvitok> (Accessed 17 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.08.2025 р.