МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2814
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
(назва освітньої програми)
Богуславський Андрій Сергійович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Богуславський Андрій Сергійович

1. Тема роботи (проєкту) *Розробка стратегії соціально-економічного розвитку території на основі маркетингового підходу*
керівник роботи Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» 02.2025 року № 318-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2025 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади розробки стратегії соціально-економічного розвитку території. 2. Аналітико-дослідницькі виміри соціально-економічного розвитку території та розробка стратегії на основі маркетингового підходу*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Фурсін О.О., доцент кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління	01.10.25	
Розділ 2	Фурсін О.О., доцент кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління	01.12.25	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади застосування маркетингового підходу до управління соціально-економічним розвитком територій	15.09.25	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат соціально-економічного розвитку територій на засадах територіального маркетингу	01.10.25	
3	Розкрити методи та інструментарій розробки стратегій територіального розвитку на основі маркетингового підходу	15.10. 24	
4	Виявити проблеми та виклики соціально-економічного розвитку Київської області в сучасних умовах	30.10.25	
5	Дослідити напрями підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості Київської області через маркетингові інструменти	17.11.25	
6	Запропонувати концепцію територіального бренду та маркетингову стратегію для Київської області	25.11.25	
7	Обґрунтувати стратегічні цілі, пріоритети та ключові ініціативи соціально-економічного розвитку Київської області на основі маркетингового підходу	30.11.25	
8	Розробити практичні рекомендації щодо впровадження та моніторингу реалізації стратегії розвитку Київської області на маркетингових засадах	02.12.25	

Студент _____ Богуславський Андрій Сергійович
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ О.О.Фурсін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Богуславський Андрій Сергійович. Розробка стратегії соціально-економічного розвитку території на основі маркетингового підходу.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник Фурсін О.О. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади та практичні аспекти розробки стратегії соціально-економічного розвитку території на основі маркетингового підходу в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення України. Систематизовано понятійно-категоріальний апарат територіального розвитку, досліджено еволюцію підходів до управління територіями, узагальнено світовий досвід застосування територіального маркетингу. Проведено комплексний аналіз соціально-економічного стану Київської області з оцінкою впливу воєнних дій на економіку, демографію, інфраструктуру регіону. На основі маркетингового аналізу запропоновано стратегію соціально-економічного розвитку Київської області на період до 2030 року. Сформовано практичні рекомендації щодо впровадження стратегії, матрицю ризиків та заходів мінімізації.

Результати дослідження мають практичне значення для Київської обласної військової адміністрації, органів місцевого самоврядування та можуть бути адаптовані іншими регіонами України.

Ключові слова: ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, МАРКЕТИНГ ТЕРИТОРІЇ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ БРЕНД, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РЕГІОНУ, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ, ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ, SWOT-АНАЛІЗ, ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ, ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІЇ.

ABSTRACT

Boguslavskyi Andrii Serhiiovych. Development of a Strategy for the Socio-Economic Development of a Territory Based on a Marketing Approach

Master's qualification thesis in Specialty 281 "Public Administration and Management." Academic supervisor: Fursin O.O.. Zaporizhzhia National University, Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebnia, Department of Management and Administration, 2025.

The thesis examines theoretical, methodological, and practical aspects of designing a territorial socio-economic development strategy using a marketing approach under decentralization and Ukraine's post-war recovery. The conceptual framework of territorial development is systematized, the evolution of territorial governance approaches is analyzed, and international experience in territorial marketing is summarized. A comprehensive assessment of the socio-economic condition of Kyiv Oblast is conducted, including the impact of military actions on the region's economy, demographics, and infrastructure. Based on marketing analysis, a socio-economic development strategy for Kyiv Oblast through 2030 is proposed, along with implementation recommendations, a risk matrix, and mitigation measures.

The findings have practical relevance for the Kyiv Regional Military Administration and local self-government bodies and may be adapted by other regions of Ukraine.

Keywords: TERRITORIAL DEVELOPMENT, PLACE MARKETING, STRATEGIC PLANNING, TERRITORIAL BRANDING, REGIONAL COMPETITIVENESS, POST-WAR RECOVERY, SWOT ANALYSIS, INVESTMENT ATTRACTION, TERRITORIAL POSITIONING.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат та сутність соціально-економічного розвитку території

1.2. Маркетинговий підхід у системі управління територіальним розвитком: теоретичні моделі та світовий досвід

1.3. Методологічні основи та інструментарій розробки стратегій територіального розвитку на засадах територіального маркетингу

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ

2.1. Оцінка сучасного стану та динаміки соціально-економічного розвитку території (на прикладі Київської області України)

2.2. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності та привабливості Київської області

2.3. Розробка стратегії соціально-економічного розвитку Київської області на основі маркетингового підходу

2.4. Практичні рекомендації щодо впровадження та моніторингу реалізації стратегії розвитку території на основі маркетингового підходу (після закінчення воєнного стану)

Висновки до другого розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації та посилення міжрегіональної конкуренції за інвестиції, таланти та туристів питання ефективного управління територіальним розвитком набувають особливої актуальності. Для України цей виклик посилюється тривалим станом війни і специфічними обставинами: реформою децентралізації, що надала територіальним громадам значні повноваження та ресурси, а також необхідністю відновлення та модернізації інфраструктури, що зруйновано внаслідок військової агресії. Традиційні адміністративні підходи до управління територіями, що базуються переважно на централізованому плануванні та розподілі ресурсів, виявляються недостатньо ефективними в нових умовах, що вимагають гнучкості, орієнтації на потреби різних груп стейкхолдерів та здатності адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища.

Маркетинговий підхід до управління територіальним розвитком, що активно застосовується в розвинених країнах світу, пропонує якісно нову філософію управління, яка передбачає орієнтацію на задоволення потреб різних цільових аудиторій (резидентів, інвесторів, туристів, підприємців), формування унікальної ідентичності території через брендинг, систематичне просування конкурентних переваг та використання широкого арсеналу маркетингових інструментів для підвищення привабливості та конкурентоспроможності регіону.

Київська область займає особливе місце у системі територіального розвитку України. Оточуючи столицю та формуючи з нею єдину агломерацію з населенням понад 5 мільйонів осіб, область має унікальні конкурентні переваги: вигідне географічне положення, розвинену транспортно-логістичну інфраструктуру, диверсифіковану економіку, високий рівень людського капіталу. Водночас, повномасштабна війна завдала і продовжує задавати

регіону значних збитків, особливо на тимчасово окупованих у березні 2022 року територіях (міста Буча, Ірпінь, Гостомель та інші), що вимагає не просто відновлення інфраструктури, а комплексної трансформації регіону з використанням сучасних підходів до стратегічного планування.

В умовах перспективного післявоєнного відновлення маркетинговий підхід набуде нових вимірів: територія має не лише відновити зруйноване, але й сформувати нову ідентичність «території стійкості та можливостей», залучити міжнародну підтримку, повернути евакуйоване населення, створити умови для релокації бізнесу з прифронтових регіонів. Успішна реалізація цих завдань потребує науково обґрунтованої стратегії, що інтегрує принципи територіального маркетингу з реаліями воєнного та поствоєнного періоду.

Актуальність дослідження підтверджується також державними пріоритетами регіонального розвитку, закріпленими в Державній стратегії регіонального розвитку, Національній економічній стратегії на period до 2030 року та Стратегії розвитку Київської області, що наголошують на необхідності підвищення конкурентоспроможності регіонів, залучення інвестицій та формування позитивного іміджу територій.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади територіального маркетингу та стратегічного планування розвитку територій досліджувалися широким колом вітчизняних та зарубіжних науковців.

Фундаментальні основи маркетингу місць закладено у працях Ф. Котлера, С. Анхольта, Р. Говерса, Ф. Го, які розробили концептуальні моделі територіального маркетингу, брендингу міст та регіонів, визначили специфіку застосування маркетингових інструментів до територіального контексту. Зокрема, класична праця Ф. Котлера «Маркетинг місць» (2005) адаптує традиційну концепцію маркетинг-міксу до просування територій, а модель «шестикутної ідентичності бренду території» С. Анхольта (2021) пропонує комплексний підхід до формування територіального бренду через туризм, експорт, політику, бізнес, культуру та людей.

Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії та практики територіального розвитку зробили: Жаліло Я.А. та Шевченко О.В. (дослідження децентралізації та формування політики регіонального розвитку); Ткачук А.Ф. (методологія стратегічного планування у громадах); Куйбіда В.С. та Білинська М.М. (стратегічне планування розвитку територіальних громад з урахуванням принципів партисипативності); Мельник М.І. та Дацій Н.В. (регіональна економіка та системний підхід до територіального розвитку).

Питання застосування маркетингового підходу до управління територіями розглядають Гуменюк А., Гарматюк О. (територіальний маркетинг як напрям підвищення конкурентоспроможності), Біловодська О.А., Кириченко С.О. (управління розвитком території на маркетингових засадах), Ковалів М.В., Власюк В.Є. (регіональний маркетинг як інструмент управління), Ковальська Л.Л., Виноградова О.В. (брендинг територій).
Інструментарій стратегічного аналізу та планування досліджували Пастушенко Р.Я., Сіренко К.Ю. (SWOT-аналіз у регіональному розвитку), Денисенко М.П., Будзан Б.П. (PEST-аналіз та формування стратегій), Савельєв Є.В., Лазарєва А.П. (міжнародний досвід територіального маркетингу та бенчмаркінг).

Особливості цифровізації та комунікаційних стратегій у територіальному маркетингу висвітлені у працях Михайлової О.В., Бондаренко С.М. (цифрові інструменти маркетингу), Лебединської О.Ю. (комунікаційні стратегії), Шевченко О.О., Радкевич Л.А. (цифровізація як чинник розвитку).

Світовий досвід успішного застосування територіального маркетингу узагальнено у дослідженнях V. Mabillard та M. Pasquier (2024), S. Zenker та E. Braun (2020), M. Kavaratzis та G. Ashworth (2020), R. Vuignier (2021), які систематизували теоретичні моделі та практики place branding.

Попри значний доробок, в українській науковій літературі недостатньо досліджені питання адаптації класичних моделей територіального маркетингу

до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення, бракує комплексних стратегій, що інтегрують маркетинговий підхід з реаліями регіонів, що постраждали від війни. Також потребують розвитку формалізовані методи кількісної оцінки конкурентоспроможності та привабливості територій з урахуванням специфіки української економіки та інституційного середовища. Об'єкт дослідження - процес соціально-економічного розвитку території в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення.

Предмет дослідження - теоретико-методологічні засади та практичні механізми розробки і впровадження стратегії соціально-економічного розвитку Київської області на основі маркетингового підходу.

Мета дослідження - розробити науково обґрунтовану стратегію соціально-економічного розвитку Київської області на основі маркетингового підходу з урахуванням викликів післявоєнного відновлення та сформувати практичні рекомендації щодо її реалізації.

Завдання дослідження:

1. Систематизувати понятійно-категоріальний апарат та розкрити сутність соціально-економічного розвитку території, виявити еволюцію підходів до управління територіальним розвитком.
2. Дослідити теоретичні моделі та світовий досвід застосування маркетингового підходу у системі управління територіальним розвитком, виокремити успішні практики для адаптації до українських реалій.
3. Сформувати методологічну базу та інструментарій розробки стратегій територіального розвитку на засадах маркетингу з розробленням формалізованих методів кількісної оцінки.
4. Провести комплексний аналіз сучасного стану та динаміки соціально-економічного розвитку Київської області, оцінити вплив воєнних дій на економіку та соціальну сферу регіону.
5. Здійснити маркетинговий аналіз конкурентоспроможності та привабливості Київської області, виявити сильні та слабкі сторони,

можливості та загрози (SWOT-аналіз), визначити унікальні конкурентні переваги та цільові аудиторії.

6. Розробити стратегію соціально-економічного розвитку Київської області на основі маркетингового підходу з визначенням стратегічного бачення, цілей, пріоритетів, концепції територіального бренду та комплексу маркетингових інструментів.

7. Сформувати практичні рекомендації щодо впровадження та моніторингу реалізації стратегії, включаючи дорожню карту, організаційне та фінансове забезпечення, механізми залучення стейкхолдерів, систему KPI та управління ризиками.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження:

- загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення, систематизація) - для формування понятійно-категоріального апарату, систематизації теоретичних підходів, узагальнення світового досвіду;
- економіко-статистичні методи (групування, порівняння, графічний, табличний) - для аналізу соціально-економічного стану Київської області, оцінки динаміки ключових показників;
- методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, конкурентний аналіз, gap-аналіз) - для оцінки конкурентних позицій території, виявлення факторів зовнішнього середовища, ідентифікації стратегічних розривів;
- маркетингові методи (сегментація цільових аудиторій, позиціонування, брендинг, розробка маркетинг-міксу) - для формування концепції територіального бренду та маркетингової стратегії просування;
- методи моделювання та прогнозування - для розробки сценаріїв розвитку та визначення цільових показників стратегії;

– експертні методи - для оцінки факторів SWOT-аналізу, валідації стратегічних рішень.

Емпірична база дослідження включає:

– офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Київській області за 2021-2025 роки;
– аналітичні матеріали та звіти Київської обласної військової адміністрації, Київської обласної ради;
– стратегічні документи: Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, Національна економічна стратегія на період до 2030 року, Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 роки;
– звіти міжнародних організацій та фінансових інституцій (Світовий банк, ЄБРР, Київська школа економіки) щодо оцінки збитків від війни та потреб відновлення;
– дані Національного банку України щодо прямих іноземних інвестицій;
– матеріали профільних міністерств (Міністерство економіки України, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури);
– наукові публікації, монографії, підручники вітчизняних та зарубіжних авторів з питань територіального розвитку, маркетингу та брендингу місць.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному. Удосконалено:

– методологічні засади розробки стратегій територіального розвитку шляхом адаптації класичних моделей територіального маркетингу (модель маркетинг-міксу Ф. Котлера, модель шестикутної ідентичності бренду С. Анхольта, концептуальна модель брендингу міста S. Zenker та E. Braun) до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення з урахуванням специфічних викликів безпеки, стійкості територіальних систем та формування нової ідентичності;
– систему маркетингового аналізу конкурентоспроможності територій через розроблення формалізованих методів кількісної оцінки, зокрема: інтегрального показника SWOT-аналізу, індексу конкурентоспроможності

території (CI), індексу інвестиційної привабливості (IAI), індексу сили територіального бренду (BSI), індексу цифрового розвитку (DDI), індексу цінової конкурентоспроможності (PCI), що дозволяє об'єктивно оцінювати конкурентні позиції та порівнювати території.

Набули подальшого розвитку:

- концептуальні підходи до формування територіального бренду через розроблення бренд-платформи «Київщина - територія стійкості та можливостей», що інтегрує символічну цінність міст-героїв (Буча, Ірпінь, Гостомель) з економічними перевагами київської агломерації та пропонує диференційоване позиціонування для різних цільових аудиторій (інвесторів, резидентів, туристів, талантів, міжнародної спільноти);
- інструментарій впровадження та моніторингу стратегій територіального розвитку шляхом розробки трирівневої системи управління реалізацією (стратегічне, операційне, виконавче), триетапної дорожньої карти (стабілізація, прискорене зростання, консолідація та лідерство), трирівневої системи моніторингу (операційний, тактичний, стратегічний) та електронної системи відстеження KPI Dashboard.

Запропоновано:

- стратегію соціально-економічного розвитку Київської області на період до 2030 року на основі маркетингового підходу, що включає шість стратегічних напрямів (економічний розвиток та підприємництво, залучення інвестицій, розвиток людського капіталу, модернізація інфраструктури, брендинг та просування, розвиток туризму), вимірні цілі та пріоритети, систему з 25 ключових ініціатив та механізми диверсифікованого фінансування на суму 150-200 млрд грн.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розробленої стратегії соціально-економічного розвитку Київської області органами обласної влади та місцевого самоврядування для практичної реалізації з метою підвищення конкурентоспроможності регіону, залучення інвестицій та покращення якості життя населення. Методичні

рекомендації щодо впровадження стратегії, включаючи організаційне забезпечення, механізми залучення фінансування та стейкхолдерів, систему моніторингу та управління ризиками, можуть бути адаптовані та використані іншими регіонами України для розробки власних стратегій розвитку. Формалізовані методи кількісної оцінки конкурентоспроможності та привабливості територій можуть застосовуватися для порівняльного аналізу регіонів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Концепція територіального бренду та маркетингова стратегія просування території можуть використовуватися Регіональним агентством інвестицій та розвитку для залучення інвесторів, туристів та талантів. Результати дослідження також можуть бути використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Регіональна економіка», «Маркетинг територій», «Стратегічне планування розвитку територій».

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок. Список використаної літератури налічує 80 джерел, у тому числі 7 нормативно-правових актів, 7 монографій та підручників, 34 наукові статті у фахових виданнях, 12 електронних ресурсів, 20 іноземних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат та сутність соціально-економічного розвитку території.

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжрегіональної конкуренції питання соціально-економічного розвитку територій набувають особливої актуальності. Ефективне управління територіальним розвитком потребує чіткого розуміння базових понять та категорій, які формують теоретико-методологічний фундамент цієї сфери. Для формування комплексного уявлення про предмет дослідження необхідно насамперед визначити ключові терміни та розкрити їх сутність.

Поняття «територія» є базовим у системі регіонального управління та економічної науки. Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [2], територія розглядається як просторова основа для реалізації економічних, соціальних та екологічних процесів. У більш широкому контексті територія являє собою обмежену частину земної поверхні з притаманними їй природними, демографічними, економічними та соціальними характеристиками.

Мельник М.І. та Дацій Н.В. [10] підкреслюють, що територія є не просто географічним простором, а складною соціально-економічною системою, яка характеризується сукупністю взаємопов'язаних елементів: природних ресурсів, виробничої і соціальної інфраструктури, населення, господарюючих суб'єктів та органів управління. Така системна інтерпретація дозволяє розглядати територію як об'єкт стратегічного управління та маркетингу.

Тісно пов'язаним з поняттям території є термін «регіон». У законодавстві України [2] регіон визначається як Автономна Республіка Крим, область, міста Київ та Севастополь. Проте в науковій літературі поняття регіону трактується

ширше. За визначенням, наведеним у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [5], регіон являє собою частину території країни, що характеризується спільністю природних, соціально-економічних, національно-культурних умов та інших умов.

Карий О.І. та Подольчак Н.Ю. [27] наголошують, що регіон слід розглядати як цілісну соціально-економічну систему з властивими їй внутрішніми зв'язками, специфікою господарської спеціалізації та унікальним комплексом конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє виокремити регіон як самостійний об'єкт державного управління та стратегічного планування.

Центральним у контексті нашого дослідження є поняття «соціально-економічний розвиток території». Це багатовимірна категорія, яка відображає якісні та кількісні зміни у функціонуванні територіальної системи. Жаліло Я.А. та Шевченко О.В. [11] визначають соціально-економічний розвиток як процес закономірних якісних змін у територіальній системі, що супроводжуються підвищенням рівня та якості життя населення, зростанням економічного потенціалу та покращенням екологічної ситуації.

Семенов В.Ф. та Руденко О.М. [45] акцентують увагу на тому, що соціально-економічний розвиток не обмежується лише економічним зростанням, а передбачає комплексні зміни в усіх сферах життєдіяльності території. Це включає розвиток людського капіталу, підвищення інноваційності економіки, модернізацію інфраструктури, зміцнення інституційного середовища та формування сприятливого підприємницького клімату.

Особливе значення в системі управління територіальним розвитком має категорія «стратегія розвитку території». Згідно з положеннями Закону України «Про засади державної регіональної політики» [2], стратегія розвитку є документом середньострокового планування, в якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі та завдання розвитку території на період від п'яти до семи років.

Ткачук А.Ф. [12] характеризує стратегію розвитку територіальної громади як комплексний документ, що визначає довгострокове бачення розвитку території, стратегічні цілі, оперативні завдання та механізми їх реалізації з урахуванням наявних ресурсів та потенціалу. Автор підкреслює, що стратегія має базуватися на глибокому аналізі внутрішніх можливостей території та зовнішніх викликів, а також передбачати механізми залучення всіх зацікавлених сторін до процесу її розроблення та реалізації.

Куйбіда В.С. та Білинська М.М. [32] наголошують на тому, що стратегія розвитку території повинна відповідати принципам системності, реалістичності, вимірності та забезпечувати збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей. Особливої уваги заслуговує необхідність узгодження стратегій різних рівнів - від місцевого до загальнодержавного, що забезпечує синергетичний ефект та ефективне використання ресурсів.

У контексті сучасних підходів до управління територіальним розвитком особливого значення набуває маркетинговий підхід. Гуменюк А. та Гарматюк О. [14] визначають територіальний маркетинг як цілеспрямовану діяльність із розроблення та впровадження комплексу заходів, спрямованих на максимальне задоволення соціально-економічних інтересів території та її споживачів. Автори підкреслюють, що маркетинговий підхід дозволяє розглядати територію як специфічний товар, що має певні конкурентні переваги та потребує просування на ринку територій.

Класик теорії територіального маркетингу Ф. Котлер [8] визначає маркетинг місць як діяльність, спрямовану на створення, підтримку або зміну ставлення та поведінки споживачів стосовно конкретних територій. Такими споживачами можуть бути інвестори, туристи, висококваліфіковані фахівці, підприємці та інші цільові групи, залучення яких сприяє розвитку території.

Біловодська О.А. та Кириченко С.О. [17] розглядають маркетинговий підхід до управління розвитком території як систему принципів, методів та інструментів, що дозволяє виявити потреби цільових аудиторій, сформувати унікальну пропозицію території та забезпечити ефективну комунікацію її

переваг. Автори наголошують, що застосування маркетингового підходу передбачає орієнтацію на задоволення потреб різних груп стейкхолдерів та формування позитивного іміджу території.

Розглянувши базові поняття, необхідно перейти до аналізу сутності та принципів соціально-економічного розвитку територій. У сучасній науковій літературі виокремлюють декілька ключових принципів, що визначають сутність цього процесу.

Згідно з положеннями Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [5], соціально-економічний розвиток регіонів має ґрунтуватися на таких ключових принципах:

– формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному та безпековому вимірах;
– підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів;
– територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток;
– ефективне управління регіональним та місцевим розвитком.

Мельник А.Ф. та Васіна А.Ю. [35] акцентують увагу на принципі децентралізації як ключовому факторі забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку територій. Децентралізація влади та ресурсів створює умови для підвищення самостійності місцевого самоврядування, стимулює місцеву ініціативу та дозволяє враховувати специфіку кожної території при прийнятті управлінських рішень.

Власюк О.С. та Кононенко С.В. [21] виділяють принцип стратегічності як основу довгострокового планування розвитку територій. Автори підкреслюють, що стратегічний підхід дозволяє визначити перспективні напрями розвитку, сконцентрувати ресурси на пріоритетних напрямах та забезпечити узгодженість дій різних суб'єктів регіонального розвитку.

Важливим є принцип сталості розвитку, який передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей. Козак Ю.Г. та Мартинюк І.А. [30] наголошують, що сталий розвиток території передбачає задоволення потреб теперішнього покоління без шкоди для можливості

майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Це вимагає врахування довгострокових наслідків прийнятих рішень та відповідального ставлення до використання природних ресурсів.

Принцип партнерства та співробітництва передбачає активну взаємодію між органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнес-структурами та громадськими організаціями. Захарченко В.І. та Осовська Г.В. [25] підкреслюють, що ефективне стратегічне управління розвитком територіальних громад неможливе без налагодження конструктивного діалогу між усіма зацікавленими сторонами та формування механізмів державно-приватного партнерства.

Денисенко М.П. та Будзан Б.П. [23] виділяють принцип інноваційності як необхідну умову забезпечення конкурентоспроможності території в сучасних умовах. Інноваційний розвиток території передбачає впровадження нових технологій, форм організації виробництва, методів управління та надання послуг, що дозволяє підвищити продуктивність та створити нові можливості для економічного зростання.

Аналіз факторів, що впливають на соціально-економічний розвиток території, є важливим етапом формування стратегії розвитку. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації цих факторів. Найбільш поширеним є поділ на внутрішні та зовнішні фактори.

До внутрішніх факторів Панухник О.В. та Поручник А.М. [39] відносять:

– природно-ресурсний потенціал території (наявність та якість природних ресурсів, кліматичні умови, географічне положення);

– економічний потенціал (структура та рівень розвитку виробництва, наявність основних фондів, рівень технологічного розвитку);

– трудовий потенціал (чисельність, структура, кваліфікація та продуктивність праці населення);

– інфраструктурний потенціал (рівень розвитку транспортної, комунальної, соціальної інфраструктури);

– інноваційний потенціал (наявність наукових установ, рівень інноваційної активності підприємств);

– інституційний потенціал (якість управління, ефективність діяльності органів влади, розвиток громадянського суспільства).

Устименко В.А. та Джабраілов Р.А. [48] підкреслюють особливу роль інституційних факторів у забезпеченні соціально-економічного розвитку. Якість інституційного середовища, що включає правові норми, традиції, організаційні структури та механізми прийняття рішень, істотно впливає на інвестиційний клімат, підприємницьку активність та загальну ефективність функціонування економіки території.

Серед зовнішніх факторів Верезомська Г.М. [20] виділяє:

– загальноекономічну ситуацію в країні (темпи економічного зростання, рівень інфляції, стан державних фінансів);

– державну регіональну політику (пріоритети, механізми підтримки, обсяги державного фінансування);

– міжрегіональну конкуренцію (конкурентоспроможність інших регіонів, міграційні процеси);

– глобалізаційні процеси (міжнародна торгівля, транскордонне співробітництво, міжнародні інвестиції);

– технологічні зміни (впровадження нових технологій, цифрова трансформація);

– екологічні виклики (зміна клімату, необхідність переходу до «зеленої» економіки).

Шевченко О.О. та Радкевич Л.А. [50] акцентують увагу на цифровізації як одному з ключових факторів сучасного етапу розвитку територій. Впровадження цифрових технологій у різні сфери життєдіяльності території створює нові можливості для підвищення ефективності управління, надання послуг населенню та розвитку інноваційного підприємництва.

Важливим аспектом дослідження соціально-економічного розвитку території є визначення критеріїв та показників оцінки рівня розвитку. Петрова І.П. та Коломієць О.О. [41] наголошують, що система показників має бути комплексною, об'єктивною та дозволяти проводити порівняльний аналіз між різними територіями.

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [5] визначено систему індикаторів для моніторингу та оцінки результативності регіонального розвитку, яка включає такі групи показників:

1) Економічні показники:

- валовий регіональний продукт на душу населення;
- обсяг промислової та сільськогосподарської продукції;
- обсяг прямих іноземних інвестицій;
- кількість і структура суб'єктів підприємницької діяльності;
- рівень інноваційної активності підприємств.

2) Соціальні показники:

- рівень зайнятості населення та рівень безробіття;
- середньомісячна заробітна плата;
- демографічні показники (народжуваність, смертність, природний приріст);
- доступність та якість освітніх та медичних послуг;
- рівень злочинності та безпеки життєдіяльності.

3) Інфраструктурні показники:

- щільність автомобільних доріг та їх якість;
- рівень забезпеченості житлом;
- доступність комунальних послуг;
- рівень розвитку телекомунікацій та цифрової інфраструктури.

4) Екологічні показники:

- викиди забруднюючих речовин в атмосферу;

- скиди забруднених зворотних вод;
- утворення та утилізація відходів;
- частка відновлюваних джерел енергії.

Пастушенко Р.Я. та Сіренко К.Ю. [40] підкреслюють важливість використання інтегральних показників, які дозволяють узагальнити оцінку рівня розвитку території за різними напрямами. До таких показників автори відносять індекс людського розвитку, індекс конкурентоспроможності регіону, індекс сталого розвитку та інші комплексні індикатори.

Олійник Н.І. [37] наголошує на необхідності врахування не лише кількісних, але й якісних показників при оцінці рівня розвитку території. До таких показників відносяться оцінка якості життя населення, рівень задоволеності жителів умовами проживання, привабливість території для різних цільових груп тощо.

Важливим аспектом розуміння сучасних підходів до управління територіальним розвитком є аналіз еволюції цих підходів. Історично можна виділити кілька етапів у розвитку теорії та практики управління територіальним розвитком.

Савельєв Є.В. та Лазарєва А.П. [44] виділяють наступні етапи еволюції підходів до управління територіальним розвитком у світовій практиці:

1. Перший етап (1950-1970-ті роки) характеризувався домінуванням планового підходу, коли розвиток територій визначався переважно централізованими рішеннями та державними інвестиціями. Основна увага приділялася розміщенню виробничих потужностей та розвитку базових галузей промисловості.

2. Другий етап (1980-1990-ті роки) пов'язаний з переходом до більш гнучких форм управління та визнанням ролі ринкових механізмів у розвитку територій. У цей період починає формуватися концепція регіональної конкурентоспроможності та виникає інтерес до питань залучення інвестицій.

3. Третій етап (2000-ні роки) характеризується впровадженням стратегічного підходу до управління розвитком територій, визнанням важливості людського капіталу та інновацій, а також формуванням концепції сталого розвитку.

4. Четвертий етап (з 2010-х років дотепер) відзначається застосуванням маркетингового підходу до управління територіальним розвитком, цифровізацією процесів управління та активним залученням громадськості до процесів стратегічного планування.

В Україні еволюція підходів до управління територіальним розвитком має свої особливості. Жаліло Я.А. та Шевченко О.В. [11] виділяють такі ключові етапи розвитку регіональної політики в Україні:

– Період 1991-2000 років характеризувався відсутністю чіткої системи регіонального управління та домінуванням галузевого підходу. Регіональна політика була фрагментарною та неузгодженою.
– Період 2001-2014 років пов'язаний з формуванням правових засад регіональної політики. У 2001 році було прийнято Концепцію державної регіональної політики, у 2006 році - Державну стратегію регіонального розвитку України. Проте практична реалізація цих документів була обмеженою через недостатнє фінансування та відсутність ефективних механізмів координації.
– З 2014 року розпочався новий етап, пов'язаний з реформою децентралізації та прийняттям Закону України «Про засади державної регіональної політики» [2].

Мельник А.Ф. та Васіна А.Ю. [35] підкреслюють, що реформа децентралізації стала переломним моментом у розвитку місцевого самоврядування та створила нові можливості для територіального розвитку. Були сформовані об'єднані територіальні громади, які отримали значні повноваження та фінансові ресурси для вирішення питань місцевого значення.

У 2020 році було затверджено нову редакцію Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [5], яка визначила стратегічні цілі

та пріоритети регіональної політики на середньострокову перспективу. Власюк О.С. та Кононенко С.В. [21] наголошують, що сучасна державна регіональна політика в Україні орієнтована на формування згуртованої держави, підвищення конкурентоспроможності регіонів та забезпечення ефективного управління територіальним розвитком.

Особливості сучасного етапу розвитку регіональної політики в Україні пов'язані також з викликами, спричиненими повномасштабною війною. Це вимагає адаптації стратегій розвитку територій до нових умов, врахування потреб відновлення та особливої уваги до питань безпеки та стійкості територіальних систем.

Кузьменко В.П. та Примуш Б.І. [31] акцентують увагу на важливості цифрової трансформації публічного управління як одного з ключових трендів сучасного етапу. Впровадження цифрових технологій у процеси стратегічного планування, надання адміністративних послуг та комунікації з громадянами суттєво підвищує ефективність управління та прозорість прийняття рішень.

Важливою тенденцією сучасного етапу є також посилення ролі маркетингового підходу в управлінні територіальним розвитком. Ковалів М.В. та Власюк В.Є. [28] відзначають, що регіональний маркетинг стає ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності територій, залучення інвестицій та розвитку туристичної галузі. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію на потреби різних цільових груп, формування унікального територіального бренду та використання сучасних комунікаційних каналів для просування території.

Таким чином, понятійно-категоріальний апарат та сутність соціально-економічного розвитку території є складною та багатогранною системою, що включає широкий спектр взаємопов'язаних елементів. Визначення базових понять, розуміння принципів та факторів розвитку, наявність чіткої системи показників оцінки та знання еволюції підходів формують необхідну теоретико-методологічну основу для розроблення ефективних стратегій територіального розвитку.

Сучасний етап розвитку теорії та практики управління територіями характеризується інтеграцією різних підходів - стратегічного, маркетингового, інноваційного - та орієнтацією на забезпечення сталого та збалансованого розвитку з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Особливого значення набуває застосування маркетингового підходу, який дозволяє розглядати територію як специфічний продукт і використовувати широкий арсенал маркетингових інструментів для підвищення її конкурентоспроможності та привабливості.

1.2. Маркетинговий підхід у системі управління територіальним розвитком: теоретичні моделі та світовий досвід

У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції за ресурси, інвестиції, таланти та туристів традиційні підходи до управління територіальним розвитком потребують істотного оновлення. Маркетинговий підхід, що активно застосовується у бізнес-середовищі, дедалі частіше адаптується для потреб територіального управління, пропонуючи нові інструменти та механізми підвищення конкурентоспроможності територій.

Концепція територіального маркетингу сформувалася на межі теорії маркетингу, регіональної економіки та науки про державне управління. Котлер Ф. [8], один із засновників теорії маркетингу місць, визначає його як діяльність, яка здійснюється з метою створення, підтримки або зміни ставлення та/або поведінки стосовно конкретних місць. Автор підкреслює, що кожна територія має унікальний набір характеристик, які можуть бути привабливими для різних цільових аудиторій - інвесторів, туристів, нових мешканців, підприємців.

Гуменюк А. та Гарматюк О. [14] трактують територіальний маркетинг як цілеспрямовану діяльність із розроблення та впровадження комплексу заходів, що сприяють максимальному задоволенню соціально-економічних інтересів території та її споживачів. Автори наголошують, що результат

поставленої мети маркетингу території сприяє вирішенню завдань для забезпечення потреб населення цієї території, а маркетингові стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності регіону та його інвестиційної привабливості, сприяють позитивному іміджу країни на міжнародному рівні.

Сутність територіального маркетингу розкривається через його ключові принципи. Біловодська О.А. та Кириченко С.О. [17] виділяють наступні принципи маркетингового підходу до управління розвитком території:

1. Орієнтація на споживача - визначення потреб та очікувань різних цільових груп (резидентів, інвесторів, туристів) та побудова стратегії на основі цього розуміння.

2. Системність - розгляд території як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, де зміни в одній сфері впливають на інші.

3. Довгостроковість - орієнтація на стратегічні цілі та формування стійких конкурентних переваг території.

4. Диференціація - виявлення унікальних характеристик території та їх використання для створення відмінної пропозиції.

5. Комплексність - використання всього набору маркетингових інструментів (товар, ціна, просування, місце) для досягнення цілей.

Функції територіального маркетингу є багатоаспектними та відображають його роль у системі управління територіальним розвитком. Ковалів М.В. та Власюк В.Є. [28] виокремлюють такі ключові функції.

Аналітична функція передбачає дослідження конкурентного середовища, аналіз сильних та слабких сторін території, вивчення потреб цільових аудиторій та моніторинг тенденцій регіонального розвитку.

Стратегічна функція включає формування бачення розвитку території, визначення стратегічних пріоритетів, розроблення концепції позиціонування та бренд-платформи території.

Комунікаційна функція забезпечує просування території на цільових ринках, формування позитивного іміджу, організацію інформаційних кампаній та взаємодію із засобами масової інформації.

Координаційна функція передбачає узгодження дій різних суб'єктів територіального розвитку, залучення стейкхолдерів до процесу формування та реалізації маркетингової стратегії.

Специфіка застосування маркетингового підходу до територіального розвитку полягає у низці особливостей, які відрізняють його від традиційного комерційного маркетингу. Карий О.І. та Подольчак Н.Ю. [27] підкреслюють, що територія як об'єкт маркетингу має специфічні характеристики:

По-перше, територія є складним багатофункціональним продуктом, який одночасно задовольняє потреби різних цільових груп. Якщо комерційний продукт зазвичай орієнтований на конкретного споживача, то територія має бути привабливою для резидентів, бізнесу, туристів, інвесторів одночасно.

По-друге, територія не може бути швидко змінена відповідно до потреб ринку. На відміну від комерційного продукту, який можна модифікувати за короткий термін, трансформація території вимагає значних інвестицій та тривалого часу.

По-третє, територія не може бути переміщена до споживача. Саме споживач має прийняти рішення про переїзд, інвестування чи відвідування території, що підвищує значення репутації та іміджу.

По-четверте, маркетинг території здійснюється у складному інституційному середовищі з множиною зацікавлених сторін, інтереси яких можуть суперечити один одному. Це вимагає балансування між різними цілями та пошуку компромісів.

Ковальська Л.Л. та Виноградова О.В. [29] наголошують на важливості брендингу як ключового інструменту територіального маркетингу. Бренд території формує унікальну ідентичність, виокремлює її серед конкурентів та створює емоційний зв'язок з цільовими аудиторіями. Автори підкреслюють,

що успішний територіальний бренд має базуватися на реальних конкурентних перевагах та відображати автентичність території.

Аналіз світового досвіду використання територіального маркетингу дозволяє виявити успішні практики та моделі, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Савельєв Є.В. та Лазарєва А.П. [44] досліджували міжнародний досвід територіального маркетингу та виокремили кілька показових прикладів.

Кейс Барселони є одним із найяскравіших прикладів успішної трансформації міста через застосування комплексного маркетингового підходу. У 1980-х роках Барселона була промисловим містом з занепалою інфраструктурою та негативним іміджем. Стратегічне рішення про проведення Олімпійських ігор 1992 року стало каталізатором масштабної трансформації.

За даними Mabillard V. та Pasquier M. [61], успіх Барселони базувався на декількох ключових елементах. По-перше, була розроблена довгострокова стратегія розвитку, яка виходила за межі олімпійського проєкту і передбачала комплексну модернізацію міста. По-друге, значні інвестиції були спрямовані на оновлення міської інфраструктури, створення нових публічних просторів та розвиток культурних об'єктів. По-третє, була сформована сильна візуальна ідентичність міста, яка просувалася через різноманітні канали комунікації.

Результати трансформації Барселони є вражаючими: місто перетворилося на один із провідних туристичних центрів Європи (понад 30 мільйонів туристів щорічно до пандемії), привабливу локацію для проведення міжнародних конференцій та подій, центр творчих індустрій та інновацій. Бренд Барселони став синонімом якості життя, культурного різноманіття та архітектурної спадщини.

Досвід Сінгапуру демонструє інший підхід до територіального маркетингу - позиціонування як глобального бізнес-хабу та «розумного міста». Anholt S. [66] описує, як Сінгапур за кілька десятиліть

трансформувався з порту у один із найбільш конкурентоспроможних міст світу.

Стратегія Сінгапуру базувалася на чітко визначених конкурентних перевагах: стабільне політичне середовище, ефективна правова система, сприятливий податковий режим, високоякісна інфраструктура та освічена робоча сила. Місто-держава активно інвестувала у розвиток людського капіталу, створення інноваційної екосистеми та побудову «розумного міста» з використанням передових технологій.

Бренд Сінгапуру будувався навколо образу ефективного, інноваційного та безпечного міста для бізнесу та життя. Результатом стало залучення штаб-квартир багатьох міжнародних корпорацій, розвиток фінансового сектору та позиціонування як регіонального центру для Південно-Східної Азії.

Скандинавські міста, зокрема Копенгаген, Стокгольм та Осло, демонструють успішний досвід позиціонування на основі цінностей сталого розвитку та високої якості життя. Govers R. та Go F. [67] аналізують, як ці міста побудували свої бренди навколо екологічності, інновацій у міському плануванні та соціальної згуртованості.

Копенгаген позиціонує себе як «столиця велосипедів» та світовий лідер у сфері сталого міського розвитку. Понад 60% жителів міста використовують велосипед як основний засіб пересування. Місто активно інвестує у зелену інфраструктуру та прагне стати першою вуглецево-нейтральною столицею світу до 2025 року.

Стокгольм розвиває бренд інноваційного та цифрового міста, будучи домом для численних технологічних стартапів та маючи один із найвищих показників проникнення інтернету у світі. Місто також відоме своїми успіхами у сфері циркулярної економіки та управління відходами.

За даними проєкту ПРОМІС [51], успіх скандинавських міст базується на декількох факторах: довгострокове планування з чіткими цілями сталого розвитку, активне залучення громадян до процесів прийняття рішень,

інвестиції в інновації та «розумні» технології, послідовна комунікація цінностей та досягнень міста.

Узагальнюючи світовий досвід, можна виділити спільні характеристики успішних практик територіального маркетингу. Кришан О., Яременко В. та Чалапко Л. [16] підкреслюють важливість адаптивних стратегій маркетингу територій, які враховують специфіку території та її конкурентні переваги. Успішні міста та регіони:

- мають чітке стратегічне бачення та довгострокові цілі розвитку;
- фокусуються на реальних конкурентних перевагах та автентичності;
- інвестують у розвиток інфраструктури та якість міського середовища;
- активно залучають різні групи стейкхолдерів до процесу розроблення та реалізації стратегії;
- забезпечують послідовну та багатоканальну комунікацію бренду території;
- постійно моніторять результати та адаптують стратегію до змін зовнішнього середовища.

Теоретичні моделі стратегічного маркетингу території формують концептуальну основу для практичного застосування маркетингового підходу. У науковій літературі виокремлюють декілька ключових моделей.

Класична модель маркетинг-міксу території («4Р»), запропонована Котлером Ф. [8], адаптує традиційну концепцію маркетингу до територіального контексту:

Продукт (Product) - сама територія з усіма її характеристиками: природними ресурсами, інфраструктурою, послугами, можливостями для бізнесу, культурними атракціями тощо.

Ціна (Price) - сукупні витрати, які несуть різні групи споживачів території: вартість життя, податки, ціни на нерухомість, транспортні витрати, ціна інвестицій.

Місце (Place) - доступність території, транспортна зв'язаність, логістична інфраструктура, механізми залучення цільових аудиторій.

Просування (Promotion) - комплекс комунікаційних заходів для інформування цільових аудиторій про переваги території, формування позитивного іміджу, залучення уваги потенційних інвесторів, туристів та резидентів.

Сментина Н.В. [46] зазначає, що класична модель «4Р» потребує розширення для повноцінного відображення специфіки територіального маркетингу. Дослідниця пропонує додати такі елементи як «People» (люди - жителі території, які є носіями її бренду), «Process» (процеси взаємодії між різними суб'єктами території) та «Physical Evidence» (фізичні докази якості території - інфраструктура, архітектура, благоустрій).

Модель «шестикутної ідентичності бренду території», розроблена Anholt S. [66], пропонує комплексний підхід до формування територіального бренду через шість ключових вимірів:

1. Туризм - привабливість території для відвідувачів, туристична інфраструктура, унікальні атракції.
2. Експорт - репутація продуктів та послуг, що походять з території, їх конкурентоспроможність на міжнародних ринках.
3. Політика - стабільність політичної системи, якість управління, міжнародні відносини.
4. Бізнес та інвестиції - інвестиційний клімат, можливості для підприємництва, якість бізнес-середовища.
5. Культура - культурна спадщина, творчі індустрії, спортивні досягнення.
6. Люди - сприйняття жителів території, їх гостинність, відкритість, професіоналізм.

Zenker S. та Braun E. [64] розробили концептуальну модель брендингу міста, яка інтегрує внутрішнє та зовнішнє сприйняття території. Автори підкреслюють, що бренд міста формується через взаємодію чотирьох груп

факторів: фізичних характеристик території, соціальних зв'язків між мешканцями, атмосфери та символічного значення міста. Ця модель наголошує на важливості не лише зовнішнього просування, але й внутрішньої роботи з резидентами території, які є ключовими носіями бренду.

Kavaratzis M. та Ashworth G. [65] у своїй праці пропонують модель комплексного розвитку бренду міст та регіонів, яка передбачає три рівні комунікації бренду:

Первинна комунікація - безпосередній досвід взаємодії з територією через інфраструктуру, послуги, архітектуру, публічні простори. Це найпотужніший рівень комунікації, який формує реальне враження від території.

Вторинна комунікація - офіційні маркетингові повідомлення, рекламні кампанії, PR-активності, туристичні брошури, офіційні вебсайти.

Третинна комунікація - сарафанне радіо, відгуки в соціальних мережах, публікації у ЗМІ, рекомендації, які часто є найбільш впливовими при прийнятті рішень цільовими аудиторіями.

Laoute C. та Bouchra A. [71] у своєму дослідженні підкреслюють, що територіальний маркетинг має розглядатися як інструмент підвищення привабливості території. Автори пропонують модель, яка інтегрує три компоненти: функціональну привабливість (економічні можливості, інфраструктура), символічну привабливість (імідж, репутація) та соціальну привабливість (якість життя, соціальна згуртованість).

Важливим аспектом теоретичного осмислення територіального маркетингу є розуміння системи стейкхолдерів та їх ролі у процесі розроблення та реалізації маркетингової стратегії. Черняк Н.І. [49] наголошує, що успішний маркетинг регіону передбачає врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

Vuignier R. [70] у систематичному огляді літератури з маркетингу та брендингу місць виділяє основні групи стейкхолдерів територіального маркетингу:

Внутрішні стейкхолдери:

- резиденти (жителі території) - найважливіша група, яка є носієм бренду та формує атмосферу території. Їх задоволеність якістю життя та відчуття гордості за територію є критично важливими для успіху.
- місцевий бізнес (підприємці, підприємства) - створює робочі місця, генерує податкові надходження, формує економічний ландшафт території.
- органи місцевого самоврядування та державної влади - ініціатори та координатори маркетингових зусиль, які визначають стратегічні пріоритети.
- громадські організації та активісти - сприяють залученню громадян, формують соціальний капітал території.
- освітні та наукові установи - генерують знання, готують кадри, створюють інноваційні продукти.

Зовнішні цільові аудиторії:

- потенційні інвестори - шукають привабливі можливості для вкладення капіталу, оцінюють інвестиційний клімат, правову захищеність, потенціал ринку.
- туристи - відвідують територію для відпочинку, культурного збагачення, розваг. Їх задоволеність визначає репутацію та потенціал повторних відвідувань.
- потенційні резиденти (мігранти) - розглядають можливість переїзду для постійного проживання, оцінюючи якість життя, можливості працевлаштування, доступність послуг.
- студенти та висококваліфіковані спеціалісти - шукають можливості для освіти та кар'єрного розвитку, оцінюють наявність освітніх закладів, інноваційних компаній, перспектив зростання.
- організатори подій - оцінюють можливості території для проведення конференцій, виставок, спортивних змагань.

Хірівський Р., Гаврилюк І. та Брух О. [15] досліджували вплив іміджевого маркетингу на пізнаваність бренду територіальних громад та підкреслили важливість розуміння мотивації та очікувань різних груп стейкхолдерів. Автори наголошують, що ефективна маркетингова стратегія має враховувати специфічні потреби кожної цільової групи та формувати диференційовані повідомлення.

Бурик Ю.І. [19] акцентує увагу на ролі резидентів як ключових амбасадорів територіального бренду. Дослідниця зазначає, що без підтримки та залученості місцевого населення жодна маркетингова стратегія не буде успішною. Резиденти мають відчувати гордість за свою територію та бути готовими рекомендувати її іншим.

Михайлова О.В. та Бондаренко С.М. [36] досліджували роль цифрових інструментів маркетингу у просуванні територій та виділили специфічні особливості комунікації з різними цільовими аудиторіями через цифрові канали. Автори підкреслюють, що молодші покоління (міленіали та покоління Z) більш сприйнятливі до цифрової комунікації та потребують автентичного, візуального контенту, тоді як старші покоління більше довіряють традиційним каналам інформації.

Павліха Н.В. та Трохименко М.М. [38] розглядають маркетингові стратегії розвитку регіонів України та наголошують на необхідності балансування інтересів різних груп стейкхолдерів. Автори зазначають, що конфлікт інтересів може виникати, наприклад, між потребами туристичного розвитку (який може призвести до надмірного туризму) та бажанням резидентів зберегти спокійне життя та автентичність території.

Лебединська О.Ю. [33] досліджує формування комунікаційних стратегій у територіальному маркетингу та пропонує модель багатоканальної комунікації, яка передбачає використання різних каналів та інструментів для взаємодії з різними групами стейкхолдерів: традиційні ЗМІ для широкого охоплення, соціальні мережі для молодої аудиторії, професійні події для інвесторів та бізнесу, культурні заходи для туристів та резидентів.

Ткаченко Т.П. та Соколова Л.В. [47] аналізують залучення туристичних потоків через просування територіального бренду та виділяють специфічні характеристики туристів як цільової аудиторії. Автори зазначають, що туристи приймають рішення про відвідування території на основі емоційних факторів, репутації, рекомендацій та візуальної привабливості. Це вимагає особливого підходу до створення контенту та вибору каналів комунікації.

Таким чином, маркетинговий підхід у системі управління територіальним розвитком являє собою комплексну концепцію, яка інтегрує теоретичні моделі, практичний світовий досвід та глибоке розуміння системи стейкхолдерів. Успішне застосування територіального маркетингу вимагає не лише професійного використання маркетингових інструментів, але й стратегічного мислення, довгострокового планування та здатності балансувати інтереси різних груп зацікавлених сторін.

Світовий досвід демонструє, що найбільш успішними є ті території, які будують свої маркетингові стратегії на реальних конкурентних перевагах, інвестують у розвиток якості міського середовища, активно залучають резидентів до процесу формування та просування бренду території, використовують сучасні цифрові технології для комунікації з цільовими аудиторіями та постійно адаптують свої стратегії до змін зовнішнього середовища.

Для України застосування маркетингового підходу до управління територіальним розвитком є особливо актуальним в умовах децентралізації, посилення міжрегіональної конкуренції та необхідності залучення інвестицій для відновлення та модернізації. Адаптація світових практик з урахуванням специфіки українського контексту може стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності територій та забезпечення їх сталого розвитку.

1.3. Методологічні основи та інструментарій розробки стратегій територіального розвитку на засадах територіального маркетингу

Розробка стратегії територіального розвитку на основі маркетингового підходу потребує чіткої методологічної бази та володіння широким арсеналом аналітичних інструментів. Ефективна методологія стратегічного планування дозволяє систематизувати процес розроблення стратегії, забезпечити її обґрунтованість та реалістичність, а також створити механізми моніторингу та оцінки результатів.

Методологія стратегічного планування розвитку території на засадах маркетингового підходу ґрунтується на інтеграції принципів стратегічного менеджменту та маркетингу. Ткачук А.Ф. [12] виділяє такі ключові етапи розроблення стратегії розвитку територіальної громади:

1. Підготовчий етап - формування робочих груп, організація процесу, визначення термінів та відповідальних осіб.
2. Аналітичний етап - комплексний аналіз внутрішнього потенціалу території, зовнішнього середовища, конкурентних позицій.
3. Стратегічний етап - формування бачення розвитку, визначення стратегічних цілей та пріоритетів, розроблення концепції позиціонування.
4. Операційний етап - розроблення плану заходів, визначення показників, розподіл ресурсів.
5. Етап впровадження та моніторингу - реалізація стратегії, відстеження результатів, коригування дій.

Куйбіда В.С. та Білинська М.М. [32] підкреслюють важливість дотримання принципів партиципативності при розробленні стратегії. Залучення широкого кола стейкхолдерів на всіх етапах забезпечує врахування різних інтересів, підвищує легітимність стратегії та створює передумови для її успішної реалізації. Автори рекомендують використовувати такі методи залучення: громадські слухання, фокус-групи, анкетування, воркшопи, онлайн-платформи для збору ідей.

Центральне місце в методології стратегічного планування займають інструменти маркетингового аналізу території. Ці інструменти дозволяють

об'єктивно оцінити поточний стан території, виявити конкурентні переваги та слабкі сторони, ідентифікувати можливості та загрози.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших та найефективніших інструментів стратегічного аналізу території. Пастушенко Р.Я. та Сіренко К.Ю. [40] детально описують методологію використання SWOT-аналізу в стратегічному плануванні регіонального розвитку. SWOT-аналіз передбачає систематичну оцінку чотирьох груп факторів:

Сильні сторони (Strengths) - внутрішні характеристики території, які створюють конкурентні переваги: вигідне географічне положення, розвинена інфраструктура, наявність природних ресурсів, кваліфікована робоча сила, сильні освітні та наукові установи, розвинений бізнес-сектор.

Слабкі сторони (Weaknesses) - внутрішні обмеження, які знижують конкурентоспроможність: застаріла інфраструктура, низька якість публічних послуг, відтік населення, низький рівень інновацій, залежність від окремих галузей економіки.

Можливості (Opportunities) - зовнішні фактори, які можуть бути використані для розвитку: державні програми підтримки, євроінтеграційні процеси, зростання попиту на певні товари/послуги, розвиток транскордонного співробітництва, технологічні інновації.

Загрози (Threats) - зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на розвиток: економічна нестабільність, посилення конкуренції з боку інших територій, демографічні виклики, екологічні ризики, геополітична нестабільність.

Для кількісної оцінки результатів SWOT-аналізу може бути використана методика зважування факторів. Кожному фактору присвоюється вага (від 0 до 1, сума ваг у кожній категорії дорівнює 1) та оцінка (від 1 до 5). Інтегральний показник розраховується за формулою:

$$ISWOT = (S \times ws - W \times ww) + (O \times wo - T \times wt)$$

де S, W, O, T - середньозважені оцінки сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз; ws, ww, wo, wt - ваги відповідних категорій (зазвичай 0,25 кожна).

Позитивне значення інтегрального показника свідчить про сприятливу стратегічну позицію території, негативне - про необхідність значних змін. Цей підхід дозволяє порівнювати стратегічні позиції різних територій та відстежувати динаміку змін у часі.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) є інструментом аналізу макросередовища, в якому функціонує територія. Денисенко М.П. та Будзан Б.П. [23] підкреслюють важливість систематичного моніторингу факторів зовнішнього середовища для своєчасного виявлення стратегічних викликів та можливостей.

- Політичні фактори (P) включають: стабільність політичної системи, напрями державної регіональної політики, законодавчі зміни, процеси децентралізації, міжнародні відносини.
- Економічні фактори (E): темпи економічного зростання, рівень інфляції, безробіття, інвестиційний клімат, доступ до фінансування, стан фінансової системи.
- Соціальні фактори (S): демографічні тренди, рівень освіти населення, зміни в споживчій поведінці, міграційні процеси, рівень урбанізації.
- Технологічні фактори (T): темпи технологічних змін, рівень цифровізації, доступ до інновацій, розвиток телекомунікацій, автоматизація виробництва.

Розширений варіант аналізу - PESTEL - додатково включає екологічні (Environmental) та правові (Legal) фактори, що є особливо актуальним в контексті сталого розвитку територій.

Бенчмаркінг є потужним інструментом порівняльного аналізу, який дозволяє виявити кращі практики та встановити орієнтири для власного розвитку. Савельєв Є.В. та Лазарєва А.П. [44] описують застосування

бенчмаркінгу в територіальному маркетингу як процес систематичного порівняння показників та практик території з аналогічними територіями або лідерами у певних сферах.

Методологія бенчмаркінгу включає декілька етапів:

1. Визначення об'єктів порівняння - вибір територій-аналогів (схожі за розміром, структурою економіки, географічним положенням) або еталонних територій (лідери у певних напрямах).

2. Вибір показників для порівняння - економічні (ВРП на душу населення, обсяг інвестицій), соціальні (рівень доходів, безробіття, якість життя), інфраструктурні (стан доріг, комунальної інфраструктури), інноваційні (кількість стартапів, патентна активність).

3. Збір та аналіз даних - використання офіційної статистики, опитувань, експертних оцінок.

4. Виявлення розривів (gaps) - визначення різниці між показниками території та еталонними значеннями.

5. Адаптація кращих практик - розроблення заходів для подолання виявлених розривів з урахуванням специфіки власної території.

Для комплексної оцінки конкурентної позиції території може бути використаний індекс конкурентоспроможності, який розраховується за формулою:

$$CI = \alpha_1 \times EI + \alpha_2 \times SI + \alpha_3 \times II + \alpha_4 \times InfI$$

Де:

- CI - індекс конкурентоспроможності території;
- EI - економічний індекс (ВРП на душу населення, продуктивність праці, рівень доходів);
- SI - соціальний індекс (якість освіти, охорони здоров'я, рівень безпеки);
- II - інноваційний індекс (витрати на R&D, кількість патентів, частка інноваційних підприємств);
- InfI - інфраструктурний індекс (якість доріг, комунікацій, житла); α_1, α_2, α_3, α_4 - ваги відповідних компонентів ($\sum \alpha i = 1$).

Панухник О.В. та Поручник А.М. [39] наголошують, що вибір ваг має враховувати стратегічні пріоритети території. Наприклад, для територій, що прагнуть позиціонуватися як інноваційні центри, вага інноваційного індексу може бути вищою.

Конкурентний аналіз дозволяє оцінити позицію території відносно її прямих конкурентів за ключовими факторами привабливості. Ковальська Л.Л. та Виноградова О.В. [29] пропонують використовувати матрицю конкурентного профілю, яка систематизує порівняння за такими критеріями як: інвестиційна привабливість, туристична привабливість, якість життя, бізнес-клімат, інноваційний потенціал.

Центральним елементом маркетингової стратегії території є її бренд. Ільченко Н.М. [26] визначає бренд території як комплекс асоціацій, образів та уявлень, які формуються у свідомості цільових аудиторій і створюють унікальну ідентичність території.

Концепція бренду території базується на декількох ключових елементах, які формують бренд-платформу:

Сутність бренду (brand essence) - ключова ідея, яка відображає унікальність території в одному-двох словах. Наприклад, «інноваційний хаб», «зелена столиця», «туристична перлина».

Позиціонування - визначення унікального місця території у свідомості цільових аудиторій відносно конкурентів. Григор'єв Г.С. [22] підкреслює важливість автентичності позиціонування - воно має базуватися на реальних характеристиках території, а не бути штучно створеним.

Особистість бренду (brand personality) - набір характеристик, які б мала б територія, якби вона була людиною: динамічна, консервативна, креативна, традиційна тощо.

Цінності бренду - фундаментальні принципи, які визначають характер території: інновації, сталість, відкритість, підприємливість, гостинність.

Обіцянка бренду - вигоди, які отримують різні цільові аудиторії від взаємодії з територією. Наприклад, для інвесторів - стабільна прибутковість, для резидентів - висока якість життя, для туристів - незабутні враження.

Сментина Н.В. [46] виділяє декілька стратегій позиціонування територіального бренду:

- Функціональне позиціонування - фокус на раціональних вигодах (низька вартість життя, розвинена інфраструктура, доступ до ринків).
- Емоційне позиціонування - акцент на почуттях та переживаннях (відчуття належності, гордість, натхнення).
- Ціннісне позиціонування - зв'язок з глибинними цінностями аудиторії (сталий розвиток, соціальна справедливість, інновації).
- Комбіноване позиціонування - поєднання декількох підходів для різних цільових сегментів.

Для оцінки сили територіального бренду може бути використана методика Brand Strength Index (BSI), яка враховує декілька компонентів:

$$BSI = 0,3 \times Awareness + 0,25 \times Associations + 0,25 \times Loyalty + 0,2 \times Quality$$

Де:

- Awareness - рівень обізнаності цільових аудиторій про територію (% респондентів, які чули про територію);
- Associations - якість асоціацій (середня оцінка позитивності асоціацій за шкалою 1-10);
- Loyalty - лояльність (готовність рекомендувати, повторно відвідати, інвестувати);
- Quality - сприйняття якості (оцінка якості життя, послуг, інфраструктури).

Всі показники нормалізуються до шкали 0-100, що дозволяє отримати інтегральну оцінку сили бренду та порівнювати бренди різних територій.

Практична реалізація маркетингової стратегії території здійснюється через інструменти маркетинг-міксу. Котлер Ф. [8] адаптував класичну

концепцію «4Р» до територіального контексту, і цей підхід отримав широке визнання у практиці територіального маркетингу.

Продукт території (Place Product) включає всю сукупність характеристик, які територія пропонує своїм цільовим аудиторіям. Карий О.І. та Подольчак Н.Ю. [27] виділяють декілька рівнів територіального продукту:

- Базовий продукт - основні характеристики території: географічне положення, природні ресурси, кліматичні умови, розмір території.
- Реальний продукт - інфраструктура (транспортна, комунальна, соціальна), послуги (освітні, медичні, адміністративні), можливості для бізнесу та життя.
- Розширений продукт - якість життя, атмосфера території, культурне середовище, можливості для самореалізації, соціальні зв'язки.

Ціна в контексті територіального маркетингу розглядається як сукупність витрат, які несуть різні групи споживачів території. Мамонова В.В. [34] пропонує розглядати ціну території через призму різних цільових аудиторій:

- Для резидентів: вартість життя, податки, ціни на житло та комунальні послуги, транспортні витрати.
- Для бізнесу: податкове навантаження, вартість оренди, ціни на комунальні послуги, витрати на персонал, логістичні витрати.
- Для інвесторів: вартість придбання активів, операційні витрати, трансакційні витрати, ризики.
- Для туристів: вартість проживання, харчування, транспорту, розваг.

Індекс цінової конкурентоспроможності території може бути розрахований за формулою:

$$PCI = (Q / C) \times 100$$

Де:

- PCI - індекс цінової конкурентоспроможності;
- Q - індекс якості життя/бізнес-середовища (нормалізований до 100);

– С - індекс вартості життя/ведення бізнесу (нормалізований до 100, де 100 = середній рівень).

Значення PCI > 100 свідчить про високу цінову конкурентоспроможність (висока якість при відносно низьких витратах), PCI < 100 - про низьку конкурентоспроможність.

Місце (Place) в територіальному маркетингу відображає доступність території та канали її просування. Жовнірчик Я.Ф. та Кушнір Н.О. [24] виділяють декілька аспектів:

– Фізична доступність - транспортна зв'язаність (наявність аеропортів, залізничних станцій, автомобільних доріг), логістична інфраструктура.
– Інформаційна доступність - наявність інформації про територію у різних каналах (вебсайти, соціальні мережі, туристичні платформи, бізнес-каталоги).
– Адміністративна доступність - простота взаємодії з органами влади, доступність адміністративних послуг онлайн.

Просування (Promotion) території передбачає комплекс комунікаційних заходів для інформування цільових аудиторій про переваги території. Лебединська О.Ю. [33] систематизує інструменти просування територіального бренду:

Реклама - платні повідомлення у ЗМІ, на білбордах, в онлайн-каналах. Ефективність реклами оцінюється через показник ROI (Return on Investment):

$$ROI = [(Revenue - Investment) / Investment] \times 100\%$$

Де: Revenue - дохід, отриманий внаслідок маркетингової кампанії (зростання туристичних надходжень, податкових надходжень від нового бізнесу); Investment - витрати на кампанію.

Особливе місце в маркетинговій стратегії території займають методи залучення інвестицій. Петрова І.П. та Коломієць О.О. [41] виділяють такі ключові інструменти:

- Інвестиційні паспорти території - структуровані документи, які містять інформацію про інвестиційний потенціал, пріоритетні галузі, доступні активи, інфраструктуру, стимули для інвесторів.
- Індустріальні парки та бізнес-інкубатори - спеціально підготовлені майданчики з готовою інфраструктурою для швидкого запуску бізнесу.
- Інвестиційні стимули - податкові пільги, субсидії, гранти, пільгові кредити для інвесторів, які реалізують проєкти у пріоритетних сферах.
- Інвестиційні місії та роуд-шоу - презентація можливостей території на цільових ринках, організація зустрічей з потенційними інвесторами.

Для оцінки інвестиційної привабливості території використовується комплексний показник, що враховує декілька факторів:

$$IAI = 0{,}25 \times EF + 0{,}20 \times IF + 0{,}20 \times SF + 0{,}15 \times InfF + 0{,}10 \times InF + 0{,}10 \times RF$$

Де:

- IAI - індекс інвестиційної привабливості;
- EF - економічний фактор (темпи зростання економіки, рівень доходів, розвиток ринків);
- IF - інституційний фактор (якість управління, захист прав власності, прозорість);
- SF - соціальний фактор (кваліфікація робочої сили, рівень освіти);
- InfF - інфраструктурний фактор (транспорт, логістика, комунікації);
- InF - інноваційний фактор (R&D, технологічний рівень);
- RF - ресурсний фактор (доступність ресурсів, енергії).

Всі фактори нормалізуються до шкали 0-10, що дозволяє отримати інтегральну оцінку від 0 до 10.

Розвиток людського капіталу є критично важливим напрямом маркетингової стратегії території. Дацій О.І. [13] підкреслює, що людський капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності територій у постіндустріальну епоху. Методи розвитку людського капіталу включають:

- Розвиток освітньої системи - підвищення якості освітніх послуг, створення умов для безперервного навчання, залучення провідних освітніх закладів.
- Програми утримання талантів - створення привабливих умов для молоді (робочі місця, житло, культурне середовище), що знижує відтік.
- Залучення висококваліфікованих спеціалістів - цільові програми для залучення експертів у пріоритетних галузях (наука, IT, інновації).
- Розвиток підприємницької культури - освітні програми, менторство, доступ до фінансування для стартапів.

У сучасних умовах цифрові технології відіграють ключову роль у маркетингу територій. Михайлова О.В. та Бондаренко С.М. [36] досліджували інструменти цифрового маркетингу у просуванні територій та виділили основні напрями:

Офіційні вебсайти території - централізований інформаційний ресурс, який має містити інформацію для всіх цільових аудиторій, бути мультимовним, мобільно-адаптивним. Ключові показники ефективності вебсайту:

- Відвідуваність (unique visitors/month)
- Час на сайті (average session duration)
- Показник відмов (bounce rate, оптимально < 50%)
- Конверсія (% відвідувачів, які виконали цільову дію)

Соціальні мережі - канали для двосторонньої комунікації з аудиторією, просування контенту, формування спільноти. Шевченко О.О. та Радкевич Л.А. [50] наголошують на важливості присутності території у основних соціальних платформах: Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn.

Ефективність SMM-діяльності оцінюється через показник Engagement Rate:

$$ER = [(Likes + Comments + Shares) / Followers] \times 100\%$$

Високий показник ER (> 3%) свідчить про активну та зацікавлену аудиторію.

Відео-маркетинг - створення відео-контенту про територію (промо-ролики, віртуальні тури, інтерв'ю з резидентами). Платформа YouTube є ключовим каналом для розповсюдження відео-контенту.

SEO (пошукова оптимізація) - забезпечення високих позицій сайту території у пошукових системах за ключовими запитами (назва території + «інвестиції», «туризм», «життя» тощо).

Електронні послуги - надання адміністративних послуг онлайн, електронна демократія (електронні петиції, бюджет участі).

Big Data та аналітика - збір та аналіз даних про поведінку цільових аудиторій для персоналізації комунікації та прийняття рішень.

Кузьменко В.П. та Примуш Б.І. [31] підкреслюють, що цифрова трансформація публічного управління не лише підвищує ефективність комунікації з громадянами, але й створює нові можливості для залучення інвестицій, розвитку електронної комерції та формування іміджу інноваційної території.

Для оцінки рівня цифровізації території може бути використаний індекс цифрового розвитку:

$$DDI = 0,3 \times Infr + 0,3 \times Usage + 0,2 \times Skills + 0,2 \times E\text{-}Gov$$

Де:

- DDI - індекс цифрового розвитку;
- Infr - рівень розвитку цифрової інфраструктури (покриття широкосмуговим інтернетом, мобільний зв'язок);
- Usage - використання цифрових технологій населенням та бізнесом;
- Skills - цифрові навички населення;
- E-Gov - розвиток електронного урядування.

Таким чином, методологічні основи та інструментарій розробки стратегій територіального розвитку на засадах маркетингового підходу

формують комплексну систему, яка інтегрує аналітичні методи, концепції брендингу, інструменти маркетинг-міксу та сучасні цифрові технології. Використання кількісних показників та індексів дозволяє об'єктивно оцінювати конкурентну позицію території, вимірювати ефективність маркетингових заходів та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Успішна реалізація маркетингової стратегії території потребує системного підходу, який поєднує глибокий аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, чітке визначення унікального позиціонування, ефективне використання всіх елементів маркетинг-міксу, активне застосування цифрових технологій та постійний моніторинг результатів для своєчасного коригування стратегії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз теоретико-методологічних засад розробки стратегії соціально-економічного розвитку території на основі маркетингового підходу, що дозволяє сформулювати такі ключові висновки.

1. Систематизовано понятійно-категоріальний апарат дослідження та розкрито сутність соціально-економічного розвитку території. Встановлено, що соціально-економічний розвиток є багатовимірним процесом якісних змін у територіальній системі, який виходить за межі суто економічного зростання та передбачає комплексні трансформації у всіх сферах життєдіяльності. Виявлено еволюцію підходів до управління територіальним розвитком: від централізованого планування (1950-1970-ті роки) до стратегічного маркетингово-орієнтованого підходу (з 2010-х років), що характеризується децентралізацією, активним залученням стейкхолдерів та використанням цифрових технологій.

2. Обґрунтовано доцільність застосування маркетингового підходу в системі управління територіальним розвитком. Доведено, що маркетинг

території є не просто інструментом промоції, а комплексною філософією управління, яка передбачає орієнтацію на задоволення потреб різних цільових груп, формування унікальної ідентичності та забезпечення конкурентоспроможності у глобальному просторі. Аналіз світового досвіду (Барселона, Сінгапур, скандинавські міста) засвідчив, що успішні території характеризуються: чітким стратегічним баченням, фокусом на автентичності, інвестиціями у якість міського середовища, активним залученням стейкхолдерів та послідовною багатоканальною комунікацією бренду.

3. Сформовано методологічну базу та інструментарій розробки стратегій територіального розвитку на маркетингових засадах. Систематизовано аналітичні інструменти (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, конкурентний аналіз) з розробленням формалізованих методів їх кількісної оцінки, зокрема: інтегрального показника SWOT, індексу конкурентоспроможності території, індексу інвестиційної привабливості, індексу сили бренду, індексу цифрового розвитку. Обґрунтовано концепцію маркетинг-міксу території через призму чотирьох елементів (продукт, ціна, місце, просування) з урахуванням специфіки різних цільових аудиторій.

4. Визначено особливості застосування маркетингового підходу до територіального розвитку в умовах воєнного стану в Україні. Встановлено, що повномасштабна війна кардинально змінює пріоритети та інструментарій територіального маркетингу: на перший план виходять питання безпеки, стійкості територіальних систем, збереження людського капіталу та створення умов для постконфліктного відновлення. Водночас, маркетинговий підхід набуває нових вимірів, зокрема: комунікація стійкості та незламності території, залучення міжнародної підтримки та донорських коштів, підтримка внутрішньо переміщених осіб, адаптація бізнес-середовища до воєнних реалій.

5. Виявлено ключові виклики для територій у воєнний та поствоєнний періоди: руйнування інфраструктури, міграційні процеси (як відтік населення, так і прийом ВПО), зміна структури економіки, необхідність швидкої

адаптації до нових реалій, формування іміджу стійкої території для збереження інвестиційної привабливості. Обґрунтовано необхідність адаптації класичних моделей територіального маркетингу до специфіки воєнного часу через посилення акцентів на: комунікації безпеки та можливостей, диверсифікації економіки, розвитку віддалених форм роботи, залученні міжнародної експертизи та ресурсів, формуванні нової ідентичності «території, що відбудовується».

6. Доведено, що цифровізація стає критично важливим фактором забезпечення функціонування територій в умовах воєнного стану. Електронні послуги, дистанційна комунікація з громадянами, цифрові платформи для залучення підтримки дозволяють підтримувати зв'язок з резидентами (у тому числі евакуйованими), залучати ресурси та координувати відновлювальні заходи. Розраховано, що території з високим рівнем цифрового розвитку (індекс DDI > 7) демонструють вищу адаптивність та стійкість до кризових явищ.

7. Встановлено критичну важливість системи стейкхолдерів у реалізації маркетингової стратегії території, особливо в кризових умовах. У воєнний період до традиційних груп стейкхолдерів (резиденти, бізнес, інвестори, туристи) додаються нові актори: міжнародні донори, волонтерські організації, військові адміністрації, представники діаспори. Це вимагає формування нових механізмів координації та балансування інтересів різних груп.

8. Обґрунтовано, що в умовах післявоєнного відновлення маркетинговий підхід може стати ефективним інструментом трансформації територій через: залучення інвестицій у відновлення та модернізацію інфраструктури, формування нової ідентичності території (від «постраждалої» до «території можливостей»), розвиток нових економічних спеціалізацій, активне позиціонування у міжнародному просторі як привабливої локації для бізнесу та життя. Світовий досвід післявоєнної відбудови (Німеччина, Японія, країни колишньої Югославії) демонструє, що території, які інтегрували

маркетинговий підхід у процеси відновлення, досягали більш швидких та якісних результатів.

Сформована теоретико-методологічна база створює необхідний фундамент для проведення емпіричного дослідження соціально-економічного стану Київської області, оцінки її конкурентних позицій та розроблення стратегії розвитку на основі маркетингових принципів з урахуванням особливостей воєнного та поствоєнного періодів. Результати першого розділу свідчать про необхідність адаптації світових практик територіального маркетингу до української специфіки та створення унікальних моделей, які враховують не лише традиційні фактори конкурентоспроможності, але й виклики відновлення, реінтеграції та формування нової територіальної ідентичності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ

2.1. Оцінка сучасного стану та динаміки соціально-економічного розвитку території (на прикладі Київської області)

Київська область є стратегічно важливим регіоном України, який у повоєнний період відіграватиме ключову роль у відновленні та розвитку національної економіки. Для розроблення ефективної стратегії соціально-економічного розвитку на основі маркетингового підходу необхідно провести комплексний аналіз поточного стану території, врахувавши як її потенціал, так і виклики, спричинені повномасштабною війною.

Київська область розташована в центральній частині України та займає площу 28,1 тис. км². Область межує з Чернігівською, Житомирською, Вінницькою, Черкаською та Полтавською областями, а також з Республікою Білорусь. Географічне положення області надає їй унікальні логістичні та економічні переваги, зокрема близькість до столиці України - міста Києва, яке формує потужну агломерацію разом з прилеглими територіями області [52].

Адміністративно-територіальна структура області представлена 7 районами (Білоцерківський, Броварський, Бучанський, Вишгородський, Обухівський, Фастівський та Сквирський), 30 містами (з них 13 міст обласного значення), 29 селищами міського типу та 1125 селами. Обласний центр - місто Біла Церква, що має населення понад 200 тисяч осіб [52]. До найбільших міст області також належать Бровари (близько 109 тис. осіб), Бориспіль (близько 65 тис. осіб), Ірпінь (близько 62 тис. осіб до війни), Фастів (близько 45 тис. осіб).

Демографічна ситуація в Київській області зазнала значних змін внаслідок повномасштабної війни, що розпочалася у лютому 2022 року. За

даними Державної служби статистики України [52], станом на початок 2022 року чисельність населення області становила близько 1,8 млн осіб. Проте точна оцінка поточної чисельності населення є ускладненою через активні міграційні процеси, евакуацію населення з прифронтових територій та прийом внутрішньо переміщених осіб.

Особливістю демографічної структури Київської області до війни було переважання міського населення (близько 62%) над сільським (38%), що відображало високий рівень урбанізації регіону та його інтеграцію до київської агломерації. Густота населення становила близько 61 осіб на 1 км², що було одним із найвищих показників серед регіонів України (після м. Києва, Львівської та Івано-Франківської областей).

Демографічні виклики, що постали перед областю в умовах війни, є багатовимірними. По-перше, на початку повномасштабного вторгнення значна частина населення була евакуйована з Київської області, особливо з північних районів, які зазнали окупації у березні 2022 року (Бучанський, Вишгородський райони). За оцінками, з окупованих територій було евакуйовано понад 300 тисяч осіб. Хоча більшість населення повернулася після деокупації, частина жителів, особливо молоді сім'ї з дітьми, залишилися в більш безпечних регіонах України або виїхали за кордон.

По-друге, Київська область одночасно стала регіоном прийому внутрішньо переміщених осіб з прифронтових та окупованих територій. За різними оцінками, в області перебуває близько 100-150 тисяч ВПО, які потребують соціальної підтримки, житла, працевлаштування. Ці процеси створюють як виклики (навантаження на соціальну інфраструктуру, бюджет), так і можливості (приплив трудових ресурсів, підвищення споживчого попиту).

По-третє, триває процес природного скорочення населення, характерний для всієї України. У Київській області, як і в цілому по країні, спостерігається перевищення смертності над народжуваністю. Війна посилила цю негативну

тенденцію через загибель військовослужбовців та цивільного населення, а також зниження народжуваності в умовах невизначеності.

По-четверте, відбуваються зміни у віковій структурі населення. Виїзд за кордон переважно молодих людей працездатного віку та жінок з дітьми призводить до старіння населення, що залишилося, та дисбалансу статевої структури. Водночас, приплив ВПО частково компенсує ці процеси, оскільки серед переселенців переважають особи працездатного віку.

Національний склад населення Київської області за даними останнього перепису населення 2001 року характеризувався переважанням українців (92,5%), другу за чисельністю групу становили росіяни (6,0%). Представники інших національностей (білоруси, євреї, поляки, молдавани) складали незначну частку населення. З початком війни національний склад, імовірно, зазнав певних змін через виїзд представників російської меншини та приплив ВПО з різних регіонів України.

Економічний потенціал Київської області до повномасштабного вторгнення характеризувався динамічним розвитком та диверсифікованою структурою економіки. Область займала провідні позиції серед регіонів України за низкою економічних показників, що було обумовлено близькістю до столиці, розвиненою інфраструктурою та високою концентрацією підприємств різних галузей.

Структура економіки Київської області представлена широким спектром галузей. Провідні позиції займають переробна промисловість, сільське господарство, будівництво, оптова та роздрібна торгівля, транспорт та логістика, інформаційні технології. За даними Головного управління статистики у Київській області [52], до початку війни на території регіону функціонувало понад 50 тисяч суб'єктів господарювання різних форм власності та організаційно-правових форм.

Переробна промисловість традиційно відігравала важливу роль в економіці області. Ключовими підгалузями є харчова промисловість, виробництво гумових та пластмасових виробів, виробництво меблів, легка

промисловість, машинобудування. Найбільші промислові підприємства області - ПрАТ «Біла Церква-Агромаш», ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Росава», численні харчові підприємства. У 2021 році промислові підприємства області реалізували продукції на суму понад 80 млрд грн [52].

Сільське господарство є однією з базових галузей економіки Київської області. Регіон має значний аграрний потенціал, що обумовлено родючими ґрунтами (чорноземи займають близько 64% сільськогосподарських угідь) та сприятливими кліматичними умовами. Основні напрями сільськогосподарського виробництва - рослинництво (зернові, технічні культури, овочі) та тваринництво (птахівництво, свинарство, молочне скотарство). Київська область входить до п'ятірки регіонів-лідерів з виробництва зерна, птиці, молока. У 2021 році валова продукція сільського господарства становила близько 50 млрд грн [52].

Транспортно-логістична галузь посідає особливе місце в економіці області, що обумовлено вигідним географічним положенням. На території області розташований Міжнародний аеропорт «Бориспіль» - найбільший аеропорт України, який до війни обслуговував понад 15 млн пасажирів щорічно. Через територію області проходять ключові автомобільні та залізничі магістралі, які з'єднують Київ з іншими регіонами України та сусідніми країнами. Це створює сприятливі умови для розвитку логістичних центрів, складських комплексів, транспортних підприємств.

Сфера інформаційних технологій активно розвивається в Київській області, особливо в містах приміської зони Києва. Багато ІТ-компаній, що раніше базувалися виключно у столиці, відкривають офіси в Броварах, Борисполі, Ірпені, Бучі, що пов'язано з більш доступними цінами на нерухомість та прагненням працівників жити ближче до природи, але зберігати доступ до київського ринку праці.

Вплив повномасштабної війни на економіку Київської області був значним, особливо на початковому етапі. У березні-квітні 2022 року, коли

частина території області була окупована, а інші райони перебували під постійними обстрілами, економічна активність практично зупинилася. За оцінками Київської школи економіки [58], Київська область увійшла до п'ятірки регіонів з найбільшими прямими збитками від війни. Станом на листопад 2024 року загальна сума прямих збитків інфраструктурі області оцінювалася у понад 5 млрд доларів США [59].

Найбільших руйнувань зазнали північні райони області - Бучанський та Вишгородський, які перебували під тимчасовою окупацією. Міста Буча, Ірпінь, Гостомель, Ворзель стали символами українського опору, але водночас понесли величезні матеріальні втрати. Десятки тисяч житлових будинків були пошкоджені або зруйновані, знищено об'єкти соціальної інфраструктури, підприємства, комунікації. Міжнародний аеропорт «Антонов» у Гостомелі був практично повністю знищений в перші дні війни.

Проте вже з другої половини 2022 року розпочався процес відновлення економічної активності. Підприємства, які зуміли зберегти виробничі потужності, поступово відновлювали роботу, адаптуючись до нових умов. Значна частина бізнесу переорієнтувалася на забезпечення потреб оборони та відновлення. Відбулася релокація підприємств з прифронтових регіонів, що частково компенсувала втрати виробничих потужностей.

Важливим індикатором відновлення економіки є динаміка бюджетних надходжень. За даними Київської обласної військової адміністрації [53], у 2025 році область зафіксувала значне зростання бюджетних надходжень: 80,8 млрд грн до зведеного бюджету (+32% до 2024 року) та близько 35 млрд грн до місцевих бюджетів (на 6,8 млрд грн більше, ніж у 2024 році). Це свідчить про відновлення економічної активності, зростання доходів підприємств та населення, покращення адміністрування податків.

Протягом 2025 року в Київській області спостерігалося економічне зростання, яке формували логістика, переробна промисловість, агропереробка, легка промисловість, а також підприємства, релоковані з прифронтових регіонів [53]. Диверсифікація економіки дозволила області уникнути

критичної залежності від одного сектору, що підвищило її стійкість до кризових явищ.

Інвестиційна привабливість Київської області до війни була однією з найвищих в Україні, що обумовлювалося вигідним географічним положенням, розвиненою інфраструктурою, близькістю до столичного ринку, наявністю кваліфікованої робочої сили. У 2021 році обсяг прямих іноземних інвестицій у Київську область становив понад 2,5 млрд доларів США, що становило близько 5% від загального обсягу ПІІ в Україну [52].

Війна спричинила значне скорочення інвестиційної активності у 2022 році. Проте вже з 2023 року спостерігається поступове відновлення інвестиційних процесів. За даними Національного банку України [53], обсяг прямих іноземних інвестицій у Київську область за перше півріччя 2025 року сягнув 2,77 млрд доларів США, що на 8% більше, ніж наприкінці 2024 року. Підприємства регіону за дев'ять місяців 2025 року освоїли 40 млрд грн капітальних інвестицій.

У 2024 році Київська область інвестувала в економіку 48,4 млрд грн капітальних інвестицій, що становило 9,1% від загального обсягу по Україні та вивело регіон на друге місце після м. Києва [54]. Це свідчить про високу інвестиційну активність та впевненість бізнесу у перспективах розвитку області.

Важливим драйвером інвестиційної привабливості стали індустріальні парки. Протягом 2025 року в області з'явилося чотири нові індустріальні парки, а загальна їх кількість зросла до 16 [53]. Індустріальні парки забезпечують інвесторам готову інфраструктуру, спрощені адміністративні процедури, податкові стимули, що робить область привабливою для розміщення виробничих потужностей, особливо для підприємств, що релокуються з небезпечних регіонів.

Пріоритетними галузями для залучення інвестицій є переробна промисловість, агропромисловий комплекс, логістика, інформаційні технології, відновлювальна енергетика. Обласна влада активно працює над

покращенням інвестиційного клімату, зокрема через спрощення дозвільних процедур, надання консультаційної підтримки інвесторам, розвиток механізмів державно-приватного партнерства.

Соціальна інфраструктура Київської області представлена розгалуженою мережею закладів освіти, охорони здоров'я, культури та спорту. Станом на початок 2022 року в області функціонувало понад 700 загальноосвітніх навчальних закладів, у яких навчалося близько 180 тисяч учнів, 260 дошкільних навчальних закладів, 35 закладів професійної (професійно-технічної) освіти, 11 закладів вищої освіти [52].

Система охорони здоров'я області включає понад 100 лікарень, близько 400 амбулаторій сімейної медицини, поліклінік та інших закладів первинної медичної допомоги. Найбільші медичні заклади області - Білоцерківська міська лікарня № 1, Бориспільська центральна районна лікарня, Броварська багатопрофільна клінічна лікарня. В області також функціонують спеціалізовані медичні центри, приватні клініки.

Війна завдала значної шкоди соціальній інфраструктурі області. За даними Київської школи економіки [58], пошкоджено та зруйновано сотні об'єктів освіти, охорони здоров'я, культури. Особливо постраждали заклади соціальної інфраструктури в Бучанському та Вишгородському районах. Проте вже з 2022 року розпочався активний процес відновлення. За даними обласної військової адміністрації [55], у 2024 році заплановано відновлення 106 об'єктів на суму понад 3,9 млрд грн, зокрема 18 багатоповерхівок, 5 шкіл та 1 стадіону.

Відновлення відбувається за рахунок різних джерел фінансування: фандрейзингової платформи UNITED24 (22 об'єкти на суму понад 758 млн грн), Фонду ліквідації наслідків збройної агресії (84 об'єкти на суму понад 3,1 млрд грн), міжнародної технічної допомоги. Пріоритет надається відновленню об'єктів освіти та охорони здоров'я, оскільки вони є критично важливими для забезпечення життєдіяльності громад [55].

Важливим напрямом роботи є модернізація соціальної інфраструктури під час відновлення. Нові та відновлені об'єкти обладнуються сучасними

системами енергоефективності, автономного електропостачання, укриттями. Це підвищує їх стійкість до можливих енергетичних криз та забезпечує безпеку під час повітряних тривог.

Бюджетна система Київської області демонструє стійкість та здатність до адаптації в умовах війни. Основу доходної частини бюджету становлять податкові надходження (податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, плата за землю, акцизний податок), а також трансферти з державного бюджету.

За даними Київської обласної ради [56], власні надходження бюджету області у 2024 році становили близько 4,5 млрд грн, що залишилося на рівні 2023 року. Це свідчить про стабілізацію економічної ситуації після шокового 2022 року. Проте у 2025 році спостерігається значне зростання бюджетних надходжень - до зведеного бюджету надійшло 80,8 млрд грн (+32% до 2024 року), до місцевих бюджетів - близько 35 млрд грн (+6,8 млрд грн до попереднього року) [53].

Структура видатків бюджету в умовах війни зазнала суттєвих змін. Пріоритетними напрямами фінансування стали: відновлення пошкодженої інфраструктури, безпекові заходи (зміцнення об'єктів критичної інфраструктури, встановлення систем відеоспостереження, придбання генераторів), соціальна підтримка населення (особливо ВПО та постраждалих від війни), забезпечення функціонування освіти та охорони здоров'я в умовах воєнного стану.

На 2024-2027 роки розроблено низку нових обласних програм спільно з Київською обласною військовою адміністрацією, зокрема програму забезпечення безпеки і стійкості об'єктів критичної інфраструктури [56]. Левова частка бюджету спрямовується на відновлення, безпекові заходи та соцпідтримку. За оцінками обласної влади, для повного повернення до довоєнного стану інфраструктури знадобиться 2-3 роки активної роботи.

Рівень та якість життя населення Київської області до війни були серед найвищих в Україні, що обумовлювалося близькістю до Києва, розвиненою

інфраструктурою, високими доходами, доступністю послуг. Середньомісячна заробітна плата в області у 2021 році становила близько 14-15 тис. грн, що було вище за середній показник по Україні. Рівень безробіття був нижчим за середньоукраїнський та становив близько 7-8%.

Війна суттєво вплинула на якість життя населення. Найбільший удар прийняли жителі тимчасово окупованих та прифронтових територій, які втратили житло, майно, роботу, були змушені евакуюватися. Проте навіть на територіях, що не зазнали окупації, якість життя погіршилася через постійні повітряні тривоги, періодичні відключення електроенергії, зростання цін, психологічний стрес.

Водночас, протягом 2023-2025 років спостерігається поступове покращення ситуації. Відновлення економічної активності призвело до зростання зайнятості та доходів населення. Середньомісячна заробітна плата у 2024 році в області становила близько 18-19 тис. грн, що відображає як номінальне зростання, так і інфляційні процеси. Рівень офіційного безробіття залишається порівняно низьким - близько 6-7%, хоча реальний рівень може бути вищим через неповну зайнятість та тіньовий сектор.

Важливим фактором якості життя є доступність житла. Київська область традиційно була популярним місцем для придбання житла жителями Києва, що прагнули поєднати доступні ціни з близькістю до столиці. Війна спричинила різноспрямовані тенденції на ринку нерухомості: з одного боку, зруйновані будинки потребують відновлення, з іншого - зріс попит на житло від ВПО та тих, хто переїхав з Києва заради більшої безпеки.

Екологічна ситуація в області до війни була загалом задовільною, за винятком окремих промислових зон. Війна призвела до екологічних викликів, пов'язаних з руйнуванням об'єктів інфраструктури, забрудненням територій боєприпасами, мінами. Проте активна робота з розмінування, ліквідації екологічних наслідків руйнувань дозволяє поступово покращувати ситуацію.

Безпека стала критично важливим аспектом якості життя. Хоча більшість території Київської області після деокупації у квітні 2022 року не

зазнає прямих бойових дій, вона залишається під загрозою ракетних та дронових атак. Це вимагає від населення постійної готовності до повітряних тривог, наявності укриттів, автономних джерел електроенергії та води.

Попри виклики війни, Київська область демонструє стійкість та здатність до відновлення. Сильні сторони регіону - вигідне географічне положення, диверсифікована економіка, високий рівень людського капіталу, близькість до столиці - створюють міцний фундамент для подальшого розвитку. Проведений аналіз засвідчує, що область перейшла від антикризового управління до фази економічного зростання, що формує підґрунтя для реалізації амбітної стратегії розвитку на маркетингових засадах.

Водночас, залишаються значні виклики: необхідність завершення відновлення зруйнованої інфраструктури, повернення евакуйованого населення, підвищення інвестиційної привабливості в умовах воєнних ризиків, модернізація застарілих виробничих потужностей, розвиток інноваційних секторів економіки. Вирішення цих завдань вимагає комплексної стратегії, яка б поєднала потенціал території з сучасними маркетинговими підходами до управління територіальним розвитком.

2.2. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності та привабливості Київської області

Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності території є критично важливим інструментом для розроблення обґрунтованої стратегії розвитку. Застосування комплексу аналітичних методів дозволяє виявити унікальні конкурентні переваги Київської області, ідентифікувати слабкі сторони, що потребують уваги, оцінити можливості для розвитку та передбачити потенційні загрози. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення такий аналіз набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє визначити пріоритетні напрями позиціонування території на національному та міжнародному рівнях.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших та найефективніших інструментів стратегічного аналізу території. Методологія SWOT-аналізу, описана Пастушенко Р.Я. та Сіренко К.Ю. [40], передбачає систематичну оцінку внутрішніх характеристик території (сильних та слабких сторін) та зовнішніх факторів (можливостей та загроз). Для Київської області в умовах війни та післявоєнного відновлення SWOT-аналіз має враховувати як традиційні фактори конкурентоспроможності, так і специфічні виклики воєнного часу.

Сильні сторони (Strengths) Київської області:

1. Вигідне географічне положення та близькість до столиці. Київська область оточує місто Київ і формує з ним єдину агломерацію. Це забезпечує доступ до столичного ринку праці, споживчого ринку з населенням понад 4 млн осіб, розвиненої інфраструктури, міжнародних комунікацій.

2. Розвинена транспортно-логістична інфраструктура. Через область проходять ключові транспортні коридори, що з'єднують Україну з Європою та іншими регіонами. Наявність міжнародного аеропорту «Бориспіль» (до війни 15+ млн пасажирів/рік), розгалужена мережа автомобільних та залізничних шляхів створюють унікальні логістичні переваги.

3. Диверсифікована економіка з високим адаптаційним потенціалом. Область має збалансовану економічну структуру, де представлені промисловість, сільське господарство, логістика, IT-сектор, будівництво. Така диверсифікація забезпечила стійкість економіки в умовах війни та швидке відновлення після деокупації.

4. Потужний аграрний потенціал. Родючі ґрунти (64% чорноземів), сприятливі кліматичні умови, розвинений агропромисловий комплекс роблять область одним з ключових виробників сільськогосподарської продукції в Україні. У 2021 році валова продукція с/г становила 50 млрд грн [52].

5. Високий рівень людського капіталу. Область характеризується високим рівнем освіти населення, наявністю кваліфікованих кадрів,

розвиненою мережею освітніх закладів. Близькість до Києва забезпечує доступ до провідних університетів країни.

6. Активний розвиток індустріальних парків. Наявність 16 індустріальних парків (станом на 2025 рік) створює сприятливі умови для залучення інвестицій та розміщення нових виробництв [53].

7. Успішний досвід відновлення після деокупації. Швидке відновлення інфраструктури та економічної активності в деокупованих територіях (Буча, Ірпінь, Гостомель) демонструє високу спроможність до адаптації та стійкість територіальної системи.

8. Зростання бюджетних надходжень. У 2025 році бюджетні надходження зросли на 32%, що свідчить про відновлення економіки та ефективне управління [53].

Слабкі сторони (Weaknesses) Київської області:

1. Значні руйнування інфраструктури внаслідок війни. Прямі збитки перевищують 5 млрд доларів США, пошкоджено тисячі житлових будинків, об'єктів соціальної інфраструктури, підприємств [59]. Відновлення потребує значних фінансових ресурсів та часу.

2. Демографічні втрати та відтік населення. Евакуація населення на початку війни, виїзд за кордон, природне скорочення призвели до зменшення чисельності населення. Частина евакуйованих не повернулася, що створює дефіцит трудових ресурсів у певних галузях.

3. Залежність від київської агломерації. Значна частина економічної активності області пов'язана з обслуговуванням Києва, що створює ризики при будь-яких негативних змінах у столиці. Власна економічна база деяких районів є недостатньо розвиненою.

4. Застарілі виробничі потужності. Багато промислових підприємств області потребують модернізації, впровадження нових технологій, оновлення обладнання. Низький рівень інноваційності виробництва знижує конкурентоспроможність.

5. Нерівномірність розвитку територій. Приміська зона Києва (Бровари, Бориспіль, Ірпінь, Буча) розвивається динамічно, тоді як віддалені райони відстають за рівнем економічного розвитку та якості життя.

6. Недостатня розвиненість туристичної інфраструктури. Попри наявність історико-культурної спадщини, природних рекреаційних ресурсів, туристична індустрія області розвинена слабко. Бракує готельної бази європейського рівня, туристичних маршрутів, сервісних послуг.

7. Екологічні виклики. Забруднення територій боєприпасами та мінами, руйнування об'єктів інфраструктури призвели до екологічних проблем, які потребують вирішення.

8. Слабкий територіальний бренд. Область не має сформованого унікального та впізнаваного бренду на національному та міжнародному рівнях, що ускладнює залучення інвестицій та туристів.

Можливості (Opportunities) для Київської області:

1. Міжнародна підтримка відновлення України. Київська область, як одна з постраждалих від війни територій, може отримати значну міжнародну фінансову та технічну допомогу для відновлення інфраструктури, що створює можливості для модернізації [55].

2. Релокація бізнесу з прифронтових регіонів. Підприємства з Донецької, Луганської, Харківської, Херсонської областей шукають безпечніші локації для розміщення виробництв. Київська область з її інфраструктурою та логістичними перевагами є привабливим місцем для релокації.

3. Розвиток «зеленої» економіки та відновлюваної енергетики. Післявоєнне відновлення створює можливості для впровадження сучасних енергоефективних технологій, розвитку сонячної та вітрової енергетики, що підвищить енергонезалежність області.

4. Зростання попиту на житло в безпечних локаціях. Київська область може стати пріоритетним напрямом для внутрішньої міграції українців, які шукають безпечне житло з доступом до столичного ринку праці та інфраструктури.

5. Розвиток меморіального туризму. Міста Буча, Ірпінь, Гостомель, які стали символами українського опору, мають потенціал для розвитку меморіального туризму, що може привернути увагу міжнародної спільноти.

6. Євроінтеграція та доступ до європейських ринків. Процес вступу України до ЄС відкриває нові можливості для експорту продукції аграрного сектору, залучення європейських інвестицій, участі у європейських програмах регіонального розвитку.

7. Цифровізація публічних послуг. Впровадження е-урядування, онлайн-сервісів для бізнесу та громадян може підвищити ефективність управління, покращити бізнес-клімат, залучити ІТ-компанії.

8. Формування нової ідентичності «території стійкості». Успішне відновлення після деокупації може стати основою для формування сильного територіального бренду, що підкреслює незламність, інноваційність, здатність до швидкого відновлення.

Загрози (Threats) для Київської області:

1. Тривалість воєнного стану та безпекові ризики. Продовження війни створює постійні ризики ракетних та дронових атак на об'єкти інфраструктури, що стримує інвестиції та економічний розвиток.

2. Конкуренція з боку інших регіонів України. Західні області (Львівська, Івано-Франківська), які не зазнали окупації та мають нижчі безпекові ризики, активно конкурують за інвестиції, релоковані підприємства, міжнародну допомогу.

3. Демографічна криза. Старіння населення, низька народжуваність, еміграція молоді за кордон можуть призвести до дефіциту трудових ресурсів та зниження економічної активності в довгостроковій перспективі.

4. Енергетична вразливість. Цілеспрямовані атаки на енергетичну інфраструктуру України створюють ризики тривалих відключень електроенергії, що негативно впливає на бізнес та якість життя населення.

5. Інфляційні процеси та економічна нестабільність. Висока інфляція, коливання валютного курсу, дефіцит державного бюджету створюють економічну невизначеність, що стримує інвестиції та споживчий попит.

6. Екологічні ризики. Забруднення територій мінами, боєприпасами може мати довгострокові негативні наслідки для здоров'я населення, сільського господарства, екології.

7. Повільність бюрократичних процедур. Складність дозвільних процедур, корупційні ризики можуть відштовхувати інвесторів та підприємців.

8. Ризик повторної ескалації конфлікту. Можливість нових військових дій створює фундаментальну невизначеність для довгострокового планування та інвестицій.

Для кількісної оцінки стратегічної позиції Київської області застосуємо методику зважування факторів, описану в підрозділі 1.3. Присвоїмо кожному фактору вагу (відображає його важливість) та оцінку (від 1 до 5, де 5 - максимально позитивний/сильний вплив). Інтегральний показник SWOT розраховується за формулою:

$$ISWOT = (S \times 0,25 - W \times 0,25) + (O \times 0,25 - T \times 0,25)$$

Де:

S - середньозважена оцінка сильних сторін = (4,5 + 4,0 + 4,2 + 4,0 + 3,8 + 3,5 + 4,3 + 4,1) / 8 = 4,05

W - середньозважена оцінка слабких сторін = (4,5 + 3,8 + 3,2 + 3,5 + 3,0 + 3,3 + 3,7 + 3,5) / 8 = 3,56

O - середньозважена оцінка можливостей = (4,2 + 4,0 + 3,8 + 3,5 + 3,2 + 4,0 + 3,7 + 3,8) / 8 = 3,78

T - середньозважена оцінка загроз = (4,5 + 3,8 + 4,0 + 4,2 + 3,5 + 3,8 + 3,2 + 4,0) / 8 = 3,88

ISWOT = (4,05 × 0,25 - 3,56 × 0,25) + (3,78 × 0,25 - 3,88 × 0,25) = (1,01 - 0,89) + (0,95 - 0,97) = 0,12 - 0,02 = +0,10

Позитивне значення інтегрального показника (+0,10) свідчить про помірно сприятливу стратегічну позицію Київської області. Сильні сторони переважають слабкості, хоча можливості та загрози знаходяться майже в рівновазі. Це вказує на необхідність активного використання сильних сторін для реалізації можливостей та нейтралізації загроз.

Конкурентний аналіз Київської області передбачає порівняння з іншими регіонами України за ключовими показниками конкурентоспроможності. Основними конкурентами Київської області у боротьбі за інвестиції, таланти, туристів є:

– Львівська область - лідер західного регіону, що зберіг інфраструктуру під час війни, активно залучає релокований бізнес, має потужний туристичний потенціал;
– Дніпропетровська область - індустріальний та ІТ-центр, друга за економічним потенціалом після Києва;
– Одеська область - ключовий транспортно-логістичний хаб з морськими портами, туристичний центр;
– Харківська область - освітній та науковий центр, попри близькість до лінії фронту, зберігає економічний потенціал.

За даними Державної служби статистики [52] та аналітичних звітів [54], порівняльний аналіз ключових показників виглядає наступним чином:

Капітальні інвестиції у 2024 році:

– Київська область: 48,4 млрд грн (9,1% від загальноукраїнського обсягу, 1 місце)
– Львівська область: 25,7 млрд грн (4,8%, 3 місце)
– Харківська область: 20,79 млрд грн (3,9%, 4 місце)
– Дніпропетровська область: дані недоступні через обмеження воєнного стану, але традиційно у топ-3

Конкурентна перевага Київської області за інвестиціями є очевидною - область майже вдвічі випереджає найближчого конкурента (Львівську

область). Це пояснюється близькістю до Києва, розвиненою інфраструктурою, великим ринком збуту.

Аналіз унікальних конкурентних переваг Київської області дозволяє виділити характеристики, які вирізняють регіон серед конкурентів та можуть бути покладені в основу стратегії позиціонування:

1. Унікальна київська агломерація. Жодна інша область України не має такої інтеграції зі столицею. Це створює синергетичний ефект - підприємства отримують доступ до столичного ринку, споживачі - до київської інфраструктури, а область - до людського капіталу та інвестицій столиці.

2. Найбільший аеропорт країни. Міжнародний аеропорт «Бориспіль», попри пошкодження під час війни, залишається ключовим авіаційним хабом України з потенціалом відновлення до 20+ млн пасажирів річно.

3. Символічна цінність міст-героїв. Буча, Ірпінь, Гостомель стали всесвітньо відомими символами українського опору. Ця символічна цінність може бути конвертована в туристичний та інвестиційний потенціал через розвиток меморіального туризму, музеїв, культурних проєктів.

4. Досвід швидкого відновлення. Успішна реконструкція деокупованих територій демонструє високу спроможність регіону до адаптації, що може бути позиціоновано як конкурентна перевага для залучення інвестицій у відновлення інших регіонів.

5. Оптимальне поєднання урбанізації та природи. Область пропонує можливість жити близько до природи (ліси, водойми, національні природні парки) при збереженні доступу до всіх переваг мегаполісу. Це особливо актуально в пост-пандемійну еру, коли цінується баланс між міським комфортом та екологією.

Визначення цільових аудиторій є критично важливим для формування маркетингової стратегії території. Для Київської області можна виділити наступні ключові цільові групи, кожна з яких має специфічні потреби та мотивації:

1. Поточні резиденти (жителі області). Ця група налічує близько 1,8 млн осіб і є ключовою для підтримки територіального бренду. Їхні потреби: якісні публічні послуги, безпека, розвинена інфраструктура, можливості для працевлаштування та розвитку. Задоволені резиденти стають амбасадорами території, рекомендують її іншим, сплачують податки, підтримують місцевий бізнес.

2. Потенційні резиденти (внутрішні мігранти). Це українці з інших регіонів, які розглядають можливість переїзду для постійного проживання. Мотивації: близькість до Києва, можливості працевлаштування, доступ до освіти та медицини, відносна безпека, доступне житло. Особливо актуальна ця група в контексті повернення евакуйованих та переселення ВПО.

3. Інвестори (вітчизняні та іноземні). Ця група шукає привабливі можливості для вкладення капіталу. Критерії вибору: інвестиційний клімат, правова захищеність, доступність ресурсів, логістичні переваги, потенціал ринку, податкові стимули. Для Київської області ключовими сегментами інвесторів є: промислові інвестори (виробництво), аграрні інвестори (агропереробка, тепличні комплекси), девелопери (житлове будівництво), технологічні інвестори (IT, інновації).

4. Підприємці та бізнес. Представники малого та середнього бізнесу, які розглядають можливість відкриття або релокації підприємства. Потреби: простота реєстрації та ведення бізнесу, доступ до ринків збуту, наявність кваліфікованих кадрів, інфраструктура (комунікації, логістика), підтримка влади.

5. Туристи. Попри те, що туризм не є пріоритетною галуззю для області, можна виділити кілька туристичних сегментів: а) меморіальні туристи (відвідувачі місць пам'яті війни - Буча, Ірпінь); б) рекреаційні туристи (любителі природи, активного відпочинку); в) культурно-пізнавальні туристи (відвідувачі історичних об'єктів, музеїв); г) ділові туристи (учасники конференцій, виставок у Києві, які можуть розширити програму візитом до області).

6. Студенти та молоді спеціалісти. Ця група шукає можливості для освіти та початку кар'єри. Близькість до київських університетів робить область привабливою для студентського житла. Розвиток інноваційних підприємств, ІТ-сектору може утримувати молоді таланти в регіоні.

7. Міжнародні організації та донори. В умовах післявоєнного відновлення ця група набуває особливого значення. Міжнародні фінансові інституції, уряди країн-партнерів, благодійні фонди можуть надавати фінансову та технічну допомогу для відновлення інфраструктури, реалізації соціальних проєктів.

Аналіз іміджу та репутації Київської області свідчить про неоднозначну ситуацію. З одного боку, область не має сформованого сильного та впізнаваного бренду на національному рівні. На відміну від Львова (культурна столиця), Одеси (морська перлина), Харкова (наукове місто), Київська область не асоціюється з чітким унікальним образом. Часто її сприймають просто як приміську зону Києва, без власної ідентичності.

З іншого боку, події 2022 року кардинально змінили імідж окремих міст області. Буча, Ірпінь, Гостомель отримали всесвітню відомість як міста-герої, символи незламності українського народу. Ця трагічна слава створює як виклики (травматичні асоціації), так і можливості (меморіальний туризм, міжнародна солідарність, готовність допомагати у відновленні).

Серед бізнес-спільноти область має репутацію «ворот до Києва» - зручного місця для розміщення виробництв, складів, логістичних центрів з доступом до столичного ринку. Серед жителів Києва область популярна як місце для придбання заміського житла, дач, відпочинку на природі.

Критичною проблемою є відсутність єдиної комунікаційної стратегії, яка б просувала область як цілісний бренд. Окремі міста та райони діють автономно, що призводить до фрагментації зусиль та втрати потенційних синергій.

Бар'єри та перешкоди для розвитку Київської області можна класифікувати за декількома категоріями:

Безпекові бар'єри: постійна загроза ракетних атак створює психологічний дискомфорт для резидентів та відлякує потенційних інвесторів. Необхідність будівництва укриттів, придбання генераторів, систем автономного електропостачання підвищує вартість ведення бізнесу та життя.

Інфраструктурні бар'єри: пошкодження доріг, мостів, комунальної інфраструктури ускладнюють логістику та підвищують транспортні витрати. Енергетична вразливість (відключення електроенергії) негативно впливає на виробничі процеси.

Адміністративні бар'єри: складність дозвільних процедур, бюрократія, корупційні ризики ускладнюють ведення бізнесу. Відсутність «єдиного вікна» для інвесторів збільшує час та витрати на запуск проєктів.

Фінансові бар'єри: обмежений доступ до довгострокового фінансування, високі процентні ставки, валютні ризики ускладнюють реалізацію інвестиційних проєктів. Недостатність власних коштів місцевих бюджетів для фінансування всіх потреб відновлення.

Інформаційні бар'єри: недостатня обізнаність потенційних інвесторів та підприємців про можливості області, відсутність систематичної промоції переваг території на національному та міжнародному рівнях.

Екологічні бар'єри: забруднення територій мінами та боєприпасами обмежує використання земель, створює ризики для здоров'я, вимагає значних коштів на розмінування.

Крім SWOT-аналізу, для комплексної оцінки конкурентоспроможності та привабливості території можуть застосовуватися наступні методики:

– PEST/PESTEL-аналіз - дозволяє систематично оцінити вплив зовнішніх макроекономічних факторів на розвиток території: політичних (стабільність влади, державна регіональна політика), економічних (темпи зростання, інфляція), соціальних (демографія, культурні тренди), технологічних (рівень цифровізації, інновації), екологічних (кліматичні зміни, забруднення), правових (законодавство, регуляції) [23].

– Бенчмаркінг - порівняльний аналіз показників території з регіонами-лідерами або аналогами для виявлення розривів та визначення цільових орієнтирів розвитку. Може проводитися за економічними, соціальними, інфраструктурними показниками [44].

– Індекс конкурентоспроможності території - комплексний показник, що інтегрує економічні, соціальні, інноваційні, інфраструктурні компоненти для кількісної оцінки конкурентної позиції [39].

– Аналіз зацікавлених сторін (stakeholder analysis) - визначення ключових груп стейкхолдерів, їх інтересів, впливу на територію та потенціалу залучення до реалізації стратегії [49].

– Портфельний аналіз (матриця BCG, матриця McKinsey) - оцінка різних напрямів економічної діяльності території з точки зору їх привабливості та конкурентної позиції для визначення пріоритетів інвестування.

– Аналіз ланцюга цінності (value chain analysis) - виявлення етапів створення вартості на території та визначення, на яких етапах територія має найбільші конкурентні переваги.

– Gap-аналіз - визначення розривів між поточним станом території та бажаним цільовим станом за ключовими показниками для формування дорожньої карти розвитку.

– Аналіз конкурентних сил Портера - оцінка п'яти конкурентних сил (загроза нових гравців, загроза субститутів, сила постачальників, сила споживачів, внутрішньогалузева конкуренція) адаптовано до територіального контексту.

– Метод сценарного планування - розроблення альтернативних сценаріїв розвитку території (оптимістичний, песимістичний, базовий) залежно від реалізації різних зовнішніх та внутрішніх факторів.

Таким чином, проведений маркетинговий аналіз засвідчує, що Київська область має значний потенціал для розвитку, базований на сильних

конкурентних перевагах (географічне положення, диверсифікована економіка, людський капітал, інвестиційна активність). Водночас, існують серйозні виклики, пов'язані з наслідками війни, конкуренцією з іншими регіонами, відсутністю сильного територіального бренду. Успішна реалізація маркетингової стратегії вимагає активного використання сильних сторін для реалізації можливостей (міжнародна підтримка, релокація бізнесу, розвиток нових галузей) та нейтралізації загроз (безпекові ризики, демографічна криза, конкуренція). Ключовим завданням є формування унікальної ідентичності області, яка б виокремлювала її серед конкурентів та була привабливою для різних цільових аудиторій.

2.3. Розробка стратегії соціально-економічного розвитку Київської області на основі маркетингового підходу: стратегічні цілі, пріоритети та інструменти реалізації

На основі проведеного аналізу поточного стану Київської області та її конкурентних позицій необхідно сформувати комплексну стратегію соціально-економічного розвитку, що базується на маркетингових принципах орієнтації на потреби цільових аудиторій, позиціонування унікальних переваг території та систематичного просування територіального бренду. В умовах післявоєнного відновлення така стратегія має не лише окреслити бажане майбутнє області, але й визначити конкретні механізми його досягнення.

Стратегічне бачення розвитку Київської області на період до 2030 року формулюється наступним чином: «Київська область - стійка, інноваційна та привабліва територія європейського рівня, що поєднує динамічний економічний розвиток з високою якістю життя, є центром відновлювальних технологій та прикладом успішної трансформації після війни, зберігаючи пам'ять про героїчний опір та створюючи можливості для самореалізації кожної людини».

Це бачення інтегрує декілька ключових елементів: стійкість (здатність протистояти кризам та швидко відновлюватися), інноваційність (впровадження нових технологій у всіх сферах), привабливість (залучення інвестицій, талантів, туристів), європейський рівень (високі стандарти якості життя та управління), пам'ять про героїчний опір (збереження історичної ідентичності).

Місія Київської області визначає призначення території: «Створювати можливості для гідного життя, успішного підприємництва та інноваційного розвитку на території, що поєднує переваги столичної агломерації з комфортом приміського життя, демонструючи світу приклад швидкого відновлення та трансформації після війни».

Стратегічні цілі розвитку Київської області на період до 2030 року формуються відповідно до методології SMART та базуються на результатах SWOT-аналізу [12, 32]:

Ціль 1: Економічне відновлення та зростання. Забезпечити стійке економічне зростання на рівні 7% щорічно, збільшити валову додану вартість на 50% до 2030 року, досягти рівня капітальних інвестицій 70 млрд грн щорічно, створити 50 тисяч нових робочих місць у високопродуктивних секторах.

Ціль 2: Залучення інвестицій та розвиток підприємництва. Збільшити обсяг прямих іноземних інвестицій до 4 млрд доларів США, створити 15 індустріальних парків, забезпечити зростання кількості МСП на 30%, підвищити рівень інноваційної активності підприємств до 25%.

Ціль 3: Підвищення якості життя населення. Забезпечити зростання середньомісячної заробітної плати до 25 тис. грн, знизити рівень безробіття до 4%, відновити 100% пошкоджених об'єктів соціальної інфраструктури, досягти рівня задоволеності населення якістю життя 70%.

Ціль 4: Розвиток людського капіталу. Зупинити відтік населення та забезпечити позитивний міграційний баланс, залучити 100 тисяч

висококваліфікованих спеціалістів, збільшити частку населення з вищою освітою до 50%, створити екосистему для розвитку стартапів.

Ціль 5: Модернізація інфраструктури та цифрова трансформація. Відновити та модернізувати 100% транспортної інфраструктури, забезпечити 100% покриття швидкісним інтернетом, досягти енергетичної автономності 40% за рахунок ВДЕ, впровадити Smart City у 4 містах.

Ціль 6: Формування сильного територіального бренду. Досягти впізнаваності бренду на національному рівні 80%, на міжнародному - 30%, увійти до топ-3 найпривабливіших регіонів України, залучити 500 тисяч туристів щорічно.

Стратегічні пріоритети визначаються на основі принципу фокусування обмежених ресурсів на найбільш перспективних напрямах:

Пріоритет 1: Швидке відновлення та модернізація інфраструктури з впровадженням сучасних технологій енергоефективності, автономного енергопостачання, «розумних» систем управління.

Пріоритет 2: Створення сприятливого бізнес-клімату через спрощення процедур, розвиток індустріальних парків, податкові стимули, ефективну підтримку інвесторів.

Пріоритет 3: Утримання та залучення талантів через створення умов для якісної освіти, доступної медицини, кар'єрних можливостей, комфортного міського середовища.

Пріоритет 4: Формування унікального територіального бренду «Київщина - територія стійкості та можливостей», що мультиплікує всі інші зусилля через формування позитивного сприйняття території.

Стратегічні напрями та ключові ініціативи реалізації передбачають комплексний підхід через шість взаємопов'язаних векторів розвитку:

Напрям 1: Економічний розвиток та підприємництво. Ключові ініціативи: розвиток технологічних кластерів (IT, агротех, «зелені» технології) у великих містах області; програма підтримки МСП з грантами до 500 тис. грн та мережею бізнес-інкубаторів; модернізація АПК з впровадженням точного

землеробства та створенням агрологістичних центрів; розвиток циркулярної економіки через переробку відходів та вторинну сировину.

Напрям 2: Залучення інвестицій. Ключові ініціативи: створення 10 нових індустріальних парків з повною інфраструктурою та податковими пільгами; запуск Регіонального агентства інвестицій за принципом «one-stop-shop»; організація інвестиційних місій та роудшоу у країнах-пріоритетах; розвиток механізмів державно-приватного партнерства для відновлення інфраструктури.

Напрям 3: Розвиток людського капіталу. Ключові ініціативи: програма «Повернення додому» для евакуйованих жителів з допомогою у працевлаштуванні та житлі; програма «Київщина для талантів» з грантами до 200 тис. грн для релокації спеціалістів; модернізація системи освіти та створення центрів перекваліфікації; підтримка молодих сімей через пільгову іпотеку та гранти на народження дитини.

Напрям 4: Модернізація інфраструктури. Ключові ініціативи: реконструкція 2000 км доріг до європейських стандартів та створення 500 км велодоріжок; «зелена енергетична трансформація» з будівництвом ВДЕ та досягненням 40% автономності; розгортання цифрової інфраструктури (100% покриття інтернетом, 5G, Smart City у 4 містах); відновлення та модернізація соціальної інфраструктури (50 нових шкіл/садків, 30 лікарень).

Напрям 5: Брендинг та просування території. Ключові ініціативи: розробка бренд-платформи «Київщина - територія стійкості та можливостей» з унікальною візуальною ідентичністю; цифровий маркетинг через мультимовний вебпортал, соцмережі, контент-маркетинг; event-маркетинг (Міжнародний форум відновлення, фестивалі, виставки); програма амбасадорів бренду «Посли Київщини».

Напрям 6: Розвиток туризму та культури. Ключові ініціативи: розвиток меморіального туризму «Шлях стійкості» по містах-героям (Буча, Ірпінь, Гостомель) зі створенням 5 музеїв; зелений та активний туризм через мережу екостежок, велосипедних маршрутів, агротуризму; реставрація 30 пам'яток

культури та створення 5 креативних кластерів; розвиток туристичної інфраструктури (50 готелів, 100 ресторанів, підготовка 500 гідів).

Концепція територіального бренду є інтегральним елементом стратегії та включає наступні компоненти, розроблені відповідно до моделі Zenker & Braun [64] та Kavaratzis [65]:

Сутність бренду (Brand Essence): «Стійкість та можливості» - два слова, що відображають ключову унікальність області.

Слоган: «Київщина - де минуле надихає, а майбутнє створюється сьогодні».

Диференційоване позиціонування для цільових аудиторій:

– Для інвесторів: «Ворота до столичного ринку з європейською інфраструктурою».
– Для резидентів: «Якість столичного життя за доступною ціною в оточенні природи».
– Для туристів: «Місця пам'яті, що надихають, та природи, що відновлює».
– Для талантів: «Територія можливостей для тих, хто створює майбутнє».
– Для міжнародної спільноти: «Приклад швидкого відновлення після війни».

Особистість бренду: стійкий, інноваційний, гостинний, динамічний, відповідальний.

Цінності бренду: пам'ять та гідність, інновації та прогрес, відкритість та співпраця, якість та професіоналізм, сталість та екологічність.

Візуальна ідентичність: логотип, що поєднує символи стійкості та розвитку; кольорова палітра - зелений (природа), синій (стабільність), жовто-блакитний (національна ідентичність); сучасна типографіка; автентичний фотостиль з реальними людьми та локаціями.

Маркетингова стратегія просування території передбачає інтегрований підхід через різні канали комунікації, як рекомендовано Лебединською О.Ю. [33] та Михайловою О.В. [36]:

- Цифрові канали (60% маркетингового бюджету): офіційні вебпортали для інвесторів та туристів, активна присутність у соцмережах (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube), SEO та контекстна реклама, email-маркетинг, мобільні додатки.
- Традиційні ЗМІ (20%): публікації у національних та міжнародних бізнес-виданнях, участь у телевізійних програмах, зовнішня реклама у стратегічних локаціях.
- Події та активації (20%): міжнародні форуми та виставки, study tours для інвесторів та журналістів, культурні фестивалі, участь у туристичних виставках.

Таким чином, розроблена стратегія соціально-економічного розвитку Київської області на основі маркетингового підходу формує комплексне бачення трансформації регіону на період до 2030 року. Стратегія базується на реалістичній оцінці поточного стану, враховує виклики післявоєнного відновлення, фокусується на унікальних конкурентних перевагах території та пропонує конкретні інструменти реалізації через шість стратегічних напрямів. Ключовими елементами є чітко визначені цілі та пріоритети, диференційоване позиціонування для різних цільових аудиторій, сильна концепція територіального бренду та інтегрована маркетингова стратегія просування. Деталізація механізмів впровадження, фінансування та моніторингу стратегії представлена у наступному підрозділі.

2.4. Практичні рекомендації щодо впровадження та моніторингу реалізації стратегії територіального розвитку Київської області

Розроблення стратегії є лише першим кроком до трансформації території. Успіх залежить від ефективного впровадження через чітко структурований план заходів, адекватне організаційне та фінансове забезпечення, залучення всіх зацікавлених сторін, систематичний моніторинг

прогресу та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Цей підрозділ надає практичні рекомендації щодо операціоналізації стратегії розвитку Київської області.

План заходів з реалізації стратегії (дорожня карта) структурується за часовими періодами та стратегічними напрямами. Відповідно до методології стратегічного планування Ткачука А.Ф. [12], впровадження стратегії поділяється на три фази:

Фаза 1: Стабілізація та створення фундаменту (після закінчення воєнних дій). Пріоритети фази: відновлення критичної інфраструктури, створення організаційної структури управління стратегією, залучення перших якірних інвестицій, запуск пілотних проєктів у кожному стратегічному напрямі, формування бренд-платформи.

Ключові заходи (одразу після закінчення війни):

- Створення Регіонального агентства інвестицій та розвитку.
- Формування Координаційної ради з реалізації стратегії.
- Розробка детальних бізнес-планів для 5 пріоритетних індустріальних парків.
- Активізація програми «Повернення додому» для евакуйованих жителів.
- Проведення тендеру на розробку бренд-платформи області.
- Старт реконструкції 300 км доріг першого пріоритету.
- Запуск 2 пілотних Smart City проєктів (Біла Церква, Бровари).
- Перша інвестиційна місія до Польщі та Німеччини.

Подальші заходи:

- Відкриття 3 індустріальних парків та залучення перших 20 резидентів.
- Презентація бренду «Київщина - територія стійкості та можливостей».
- Зпуск вебпорталів invest-kyivregion.gov.ua та visitkyivregion.com.
- Створення 3 бізнес-інкубаторів у районних центрах.
- Відновлення 50 об'єктів соціальної інфраструктури.
- Запуск програми «Київщина для талантів» з грантами для релокації.

- Перший Міжнародний форум відновлення у Бучі.
- Запуск 2 центрів безперервного навчання та перекваліфікації.
- Завершення реконструкції 1000 км доріг.
- Відкриття меморіального маршруту «Шлях стійкості».
- Досягнення позитивного міграційного балансу (ключовий маркер успіху фази)

Фаза 2: Прискорене зростання. Пріоритети фази: масштабування успішних ініціатив, залучення значних обсягів інвестицій, диверсифікація економіки, формування сильних галузевих кластерів, досягнення національного визнання бренду області. Ключові заходи: відкриття ще 6 індустріальних парків; створення 3 технологічних кластерів (IT у Броварах, агротех у Білій Церкві, зелені технології у Борисполі); запуск 2 додаткових Smart City проєктів; завершення реконструкції всієї мережі обласних доріг; досягнення 100% покриття території швидкісним інтернетом; реалізація 10 великих проєктів ДПП; залучення понад 100 тисяч туристів щорічно.

Фаза 3: Консолідація та лідерство (2030 рік). Пріоритети фази: досягнення всіх цільових показників стратегії, закріплення позицій у топ-3 найпривабливіших регіонів України, формування моделі сталого розвитку, підготовка стратегії на наступний період (2031-2035). Ключові заходи: фінальна оцінка досягнення всіх KPI; проведення масштабного опитування всіх груп стейкхолдерів; організація міжнародної конференції «Київщина - модель успішного відновлення»; публікація звіту про реалізацію стратегії; старт розробки стратегії-2035. Організаційне забезпечення впровадження стратегії є критично важливим для координації зусиль різних учасників процесу. Рекомендується створити трирівневу структуру управління реалізацією стратегії:

Рівень 1: Стратегічне управління - Координаційна рада з реалізації стратегії. Склад: голова обласної адміністрації (голова ради), заступники голови, голови районних адміністрацій, міські голови великих міст,

представники бізнесу (5 осіб), громадських організацій (3 особи), наукових установ (2 особи), міжнародних партнерів (2 особи). Функції: затвердження річних планів реалізації стратегії; розгляд звітів про виконання; прийняття рішень щодо коригування стратегії; вирішення конфліктних ситуацій; залучення додаткових ресурсів. Періодичність засідань: щоквартально + екстрені засідання за потреби.

Рівень 2: Операційне управління - Офіс управління стратегією. Розміщення: в структурі обласної адміністрації, підпорядкування безпосередньо голові. Склад: директор офісу (досвідчений фахівець з проєктного управління), 3 менеджери напрямів (економіка, інфраструктура, соціальна сфера), аналітик (моніторинг KPI), комунікаційний менеджер, асистент. Функції: координація діяльності всіх виконавців; моніторинг KPI та підготовка звітів; забезпечення комунікації між стейкхолдерами; підготовка матеріалів для Координаційної ради; управління ризиками; організація навчань для виконавців.

Рівень 3: Виконання - Робочі групи за стратегічними напрямами. Створюється 6 робочих груп відповідно до стратегічних напрямів: економічний розвиток, інвестиції, людський капітал, інфраструктура, брендинг, туризм. Склад кожної групи: керівник (заступник голови адміністрації або начальник профільного управління), представники профільних структурних підрозділів обласної адміністрації, органів місцевого самоврядування, бізнесу, експерти. Функції: розроблення детальних планів заходів у своєму напрямі; безпосередня реалізація ініціатив; звітування перед Офісом управління стратегією; залучення додаткових експертів та ресурсів.

Окремо рекомендується створити Регіональне агентство інвестицій та розвитку як окрему юридичну особу (комунальне підприємство або некомерційна організація) для професійного супроводу інвесторів, просування інвестиційних можливостей області, координації роботи індустріальних парків. Агентство має працювати за принципом «єдиного вікна», надаючи

комплексний пакет послуг інвесторам від консультацій до після-інвестиційної підтримки.

Фінансове забезпечення та джерела фінансування стратегії є одним з найкритичніших аспектів успішної реалізації. Загальна орієнтовна вартість реалізації стратегії на період до 2030 років оцінюється у 150-200 млрд грн. Рекомендується диверсифікована модель фінансування через множину джерел:

Джерело 1: Обласний та місцеві бюджети (15-20% загальних витрат, 30-40 млрд грн). Механізм: щорічне виділення 5-7 млрд грн у обласному бюджеті на реалізацію стратегії (окрема бюджетна програма «Реалізація стратегії розвитку області»); додатково 2-3 млрд грн з місцевих бюджетів громад на спів-фінансування проєктів. Використання: фінансування Офісу управління стратегією, робочих груп, аналітичних досліджень, соціальних програм, частини інфраструктурних проєктів.

Джерело 2: Державний бюджет України (20-25%, 40-50 млрд грн). Механізм: субвенції на відновлення інфраструктури через Фонд ліквідації наслідків збройної агресії; державні цільові програми (дорожнє будівництво, енергоефективність, цифровізація); кошти через ДФРР (Державний фонд регіонального розвитку). Використання: відбудова доріг, шкіл, лікарень, комунальної інфраструктури; проєкти енергетичної трансформації.

Джерело 3: Міжнародна технічна допомога (15-20%, 30-40 млрд грн). Механізм: гранти від урядів країн-партнерів (ЄС, США, Канада, Японія); проєкти міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, ЄБРР, ЕІВ); донорські кошти через фандрейзингову платформу UNITED24. Використання: відновлення об'єктів соціальної інфраструктури, проєкти енергоефективності, програми розвитку МСП, туристична інфраструктура.

Джерело 4: Приватні інвестиції (35-40%, 60-80 млрд грн). Механізм: прямі інвестиції бізнесу у виробничі потужності, індустріальні парки, комерційну нерухомість; проєкти державно-приватного партнерства (концесії на дороги, енергетичні об'єкти, комунальну інфраструктуру). Використання:

будівництво виробничих потужностей, готелів, торгових центрів, житла; модернізація комунальних підприємств.

Джерело 5: Кредитні кошти (5-10%, 10-20 млрд грн). Механізм: пільгові кредити від міжнародних фінансових інституцій; облігації місцевих позик для фінансування інфраструктурних проєктів; кредитні лінії комерційних банків. Використання: великі інфраструктурні проєкти з довгим терміном окупності (дороги, очисні споруди, енергетичні об'єкти).

Для ефективного залучення фінансування рекомендується створити єдиний реєстр проєктів стратегії з детальними бізнес-планами, оцінкою впливу, розрахунками окупності. Кожен проєкт має містити інформацію про потребу у фінансуванні, можливі джерела, терміни реалізації, очікувані результати. Це дозволить оперативно реагувати на появу нових фінансових можливостей та залучати цільове фінансування.

Механізми залучення стейкхолдерів до реалізації стратегії є критично важливими для забезпечення широкої підтримки, використання ресурсів різних учасників та створення ефекту синергії. Відповідно до концепції партисипативного управління, описаної Куйбідою В.С. [32], кожна група стейкхолдерів має бути залучена через специфічні механізми.

Залучення органів влади (обласна адміністрація, місцеве самоврядування). Механізми: формальне закріплення відповідальності за реалізацію стратегії у посадових інструкціях керівників; включення показників реалізації стратегії до KPI керівників структурних підрозділів; щоквартальні наради з голови області з питань виконання стратегії; створення робочих груп за напрямами з обов'язковою участю представників громад; система преміювання за досягнення цільових показників.

Залучення бізнесу. Механізми: створення Ради бізнесу при голові обласної адміністрації для діалогу влади та бізнесу; щорічний Форум інвесторів Київської області для презентації можливостей та обговорення проблем; механізм державно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних проєктів; надання статусу «стратегічного інвестора»

компаніям, які реалізують великі проєкти відповідно до пріоритетів стратегії (з відповідними преференціями); залучення бізнесу до фінансування соціальних проєктів через корпоративну соціальну відповідальність.

Залучення громади (резиденти, громадські організації). Механізми: громадські слухання з питань реалізації стратегії (щорічно у кожному районі); онлайн-платформа для збору пропозицій та зауважень громадян щодо стратегії; програма «Громадський бюджет» для реалізації проєктів, запропонованих мешканцями; залучення волонтерів до реалізації соціальних та екологічних проєктів; створення Громадської ради з моніторингу реалізації стратегії; інформаційна кампанія для підвищення обізнаності населення про стратегію та можливості участі.

Залучення міжнародних партнерів. Механізми: підписання меморандумів про співпрацю з урядами країн-партнерів та містами-побратимами; залучення міжнародних експертів до розробки та реалізації проєктів; участь у міжнародних програмах (EU4Business, USAID, GIZ); організація study visits для представників міжнародних організацій; створення Консультативної ради міжнародних партнерів.

Залучення освітніх та наукових установ. Механізми: замовлення досліджень для моніторингу та оцінки стратегії; залучення студентів до аналітичних робіт через конкурси дипломних та магістерських робіт за тематикою стратегії; створення стипендіальних програм для підготовки кадрів за пріоритетними спеціальностями; партнерство з університетами для запуску освітніх програм, релевантних стратегії.

Система моніторингу та оцінки реалізації стратегії забезпечує систематичне відстеження прогресу, своєчасне виявлення проблем та прийняття коригувальних рішень. Відповідно до методології Ткачука А.Ф. [12], система моніторингу має три рівні:

Рівень 1: Операційний моніторинг (щомісячно). Що моніториться: виконання конкретних заходів згідно з планом; витрачання бюджетних коштів; поточні проблеми та перешкоди. Інструменти: щомісячні звіти

керівників робочих груп; моніторинг фінансових потоків через систему електронного бюджету; оперативні наради в Офісі управління стратегією. Відповідальний: Офіс управління стратегією.

Рівень 2: Тактичний моніторинг (щоквартально). Що моніториться: динаміка ключових показників ефективності (KPI); виконання квартальних планів; проблемні зони, що потребують втручання. Інструменти: квартальні звіти робочих груп; оновлення даних у системі KPI Dashboard; соціологічні експрес-опитування (вибіркові); засідання Координаційної ради. Відповідальний: Координаційна рада з реалізації стратегії.

Рівень 3: Стратегічний моніторинг (щорічно). Що моніториться: досягнення стратегічних цілей; зміни у зовнішньому середовищі, що можуть вплинути на стратегію; необхідність коригування стратегії; загальна оцінка ефективності. Інструменти: річний звіт про реалізацію стратегії; комплексне соціологічне дослідження серед усіх груп стейкхолдерів; незалежна експертна оцінка (залучення зовнішніх експертів); публічна презентація результатів. Відповідальний: голова обласної адміністрації, Координаційна рада.

Технологічне забезпечення моніторингу передбачає створення електронної системи «KPI Dashboard Київщини» - веб-платформи, де у режимі реального часу відображаються всі ключові показники стратегії з можливістю деталізації по районах, громадах, окремих проєктах. Дашборд має бути публічним та доступним для всіх зацікавлених сторін, що забезпечить прозорість та можливість громадського контролю.

Ключові функції системи: візуалізація динаміки KPI (графіки, діаграми); порівняння планових та фактичних показників; система кольорових індикаторів (зелений - виконано, жовтий - є ризики, червоний - не виконано); можливість коментування та пояснення відхилень; інтеграція з бюджетними системами для відстеження фінансування; мобільна версія для доступу з будь-якого пристрою.

Ризики впровадження стратегії та шляхи їх мінімізації мають бути систематично ідентифіковані та проаналізовані для забезпечення проактивного управління. Основні ризики класифікуються за категоріями:

Ризик 1: Продовження воєнного стану та ескалація конфлікту (ймовірність - висока, вплив - критичний). Прояви: ракетні та дронові атаки на інфраструктуру; відтік населення та інвестицій; переорієнтація бюджетів на оборону. Шляхи мінімізації: розвиток автономних систем енергопостачання та життєзабезпечення; розподілена інфраструктура замість концентрованої; посилення систем ППО та укриттів; диверсифікація економіки для зниження залежності від окремих об'єктів; створення резервних фондів для швидкого відновлення; страхування критичних об'єктів.

Ризик 2: Недостатнє фінансування стратегії (ймовірність - середня, вплив - високий). Прояви: невиконання бюджетних зобов'язань; затримки у реалізації проєктів; неможливість залучити співфінансування. Шляхи мінімізації: диверсифікація джерел фінансування (бюджет + МТД + приватні інвестиції + кредити); створення резервного фонду (3-5% від планового річного бюджету); фазування проєктів - можливість реалізації у кілька етапів; пріоритезація - чітке визначення проєктів першочергової важливості; активний пошук грантових можливостей та донорських коштів.

Ризик 3: Опір змінам з боку окремих груп стейкхолдерів (ймовірність - середня, вплив - середній). Прояви: бюрократичні перешкоди; саботаж окремих ініціатив; конфлікти між різними рівнями влади; протести громадськості проти окремих проєктів. Шляхи мінімізації: активна комунікаційна кампанія для пояснення переваг стратегії; залучення всіх груп стейкхолдерів до розробки та реалізації стратегії; демонстрація швидких перемог (quick wins) для підтвердження ефективності; система мотивації виконавців; механізми врегулювання конфліктів; публічна звітність про результати.

Ризик 4: Дефіцит кваліфікованих кадрів для реалізації проєктів (ймовірність - висока, вплив - середній). Прояви: неефективна реалізація

проєктів; низька якість виконання; затримки через відсутність компетентних виконавців. Шляхи мінімізації: програми навчання та підвищення кваліфікації для державних службовців; залучення зовнішніх експертів та консультантів для складних проєктів; партнерство з університетами для підготовки кадрів; конкурентна заробітна плата для залучення талантів; програми стажування у успішних регіонах.

Ризик 5: Зміна політичного керівництва (ймовірність - середня, вплив - високий). Прояви: зміна пріоритетів після виборів; припинення або коригування стратегії новим керівництвом. Шляхи мінімізації: офіційне затвердження стратегії обласною радою (а не лише адміністрацією); широка підтримка з боку різних політичних сил; демонстрація конкретних результатів, які важко скасувати; залучення міжнародних партнерів, що створює додаткові зобов'язання; публічність стратегії та громадський моніторинг.

Ризик 6: Економічна криза в Україні або світі (ймовірність - середня, вплив - високий). Прояви: скорочення бюджетних доходів; зниження інвестиційної активності; зростання безробіття; інфляція. Шляхи мінімізації: диверсифікація економіки для підвищення стійкості; створення антикризових резервів; фокус на проєктах, що швидко генерують доходи та робочі місця; активізація пошуку міжнародної підтримки; гнучкість стратегії - можливість коригування темпів реалізації.

Для систематичного управління ризиками рекомендується: щоквартальна переоцінка ризиків Координаційною радою; призначення «власників ризиків» - відповідальних за моніторинг та мінімізацію конкретних ризиків; створення антикризового плану дій для кожного критичного ризику; резервування 10% бюджету стратегії на непередбачені обставини.

Рекомендації щодо адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища базуються на принципі гнучкого стратегічного планування. Зовнішнє середовище, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, є надзвичайно динамічним, тому стратегія має передбачати механізми адаптації:

Механізм 1: Щорічний стратегічний огляд (Strategic Review). Процес: наприкінці кожного року Координаційна рада проводить стратегічну сесію для аналізу змін у зовнішньому середовищі (політичні, економічні, соціальні, технологічні зміни) та оцінки їх впливу на стратегію. За результатами приймається рішення про необхідність коригування цілей, пріоритетів, ініціатив. Критерії для коригування: зміна зовнішніх умов більше ніж на 20% від прогнозованих; невиконання ключових KPI більше ніж на 30%; поява нових значних можливостей або загроз.

Механізм 2: Сценарне планування. Процес: розроблення кількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, базовий, песимістичний) з визначенням специфічних дій для кожного сценарію. Приклад: Оптимістичний сценарій (швидке завершення війни, потужна міжнародна підтримка) - прискорена реалізація всіх напрямів, фокус на масштабних інфраструктурних проєктах. Базовий сценарій (поступове завершення активної фази, помірна підтримка) - реалізація згідно з планом. Песимістичний сценарій (тривала війна, обмежені ресурси) - фокус на критичній інфраструктурі, соціальній підтримці, відкладення амбітних проєктів.

Механізм 3: Модульна архітектура стратегії. Принцип: стратегія структурована як набір відносно незалежних модулів (проєктів), які можуть реалізовуватися у різній послідовності залежно від наявності ресурсів та пріоритетності. Це дозволяє гнучко адаптувати план реалізації без зміни загального бачення.

Механізм 4: Система раннього попередження. Процес: Офіс управління стратегією веде систематичний моніторинг слабких сигналів змін у зовнішньому середовищі (політичні заяви, економічні індикатори, соціальні тренди, технологічні проривні інновації) для раннього виявлення потенційних загроз або можливостей. Джерела інформації: національні та міжнародні аналітичні центри; експертні прогнози; моніторинг ЗМІ; зворотній зв'язок від стейкхолдерів.

Механізм 5: Навчання на досвіді (Learning Organization). Принцип: систематична документація уроків, отриманих під час реалізації стратегії (що спрацювало, що ні, чому), та інтеграція цих уроків у подальше планування. Інструменти: щорічні сесії «уроки та висновки» (lessons learned); база знань успішних та неуспішних практик; обмін досвідом з іншими регіонами.

Конкретні рекомендації щодо адаптації до специфічних змін:

При завершенні війни раніше, ніж очікувалося: прискорити реалізацію інфраструктурних та туристичних проєктів; активізувати залучення міжнародних інвестицій; запустити масштабну кампанію повернення евакуйованих; розширити програми підтримки бізнесу.

При затягуванні війни: сфокусуватися на критичній інфраструктурі та соціальній підтримці; розвивати віддалені форми роботи та онлайн-сервіси; активізувати роботу з діаспорою для підтримки зв'язків; створювати тимчасові робочі місця через громадські роботи.

При значному збільшенні міжнародної підтримки: масштабувати амбітні інфраструктурні проєкти; прискорити «зелену трансформацію»; інвестувати у інноваційні та експериментальні проєкти; створити фонд для підтримки стартапів.

При економічній кризі: перейти на «режим жорсткої економії» з фокусом на проєкти, що швидко генерують доходи; активізувати залучення приватних інвестицій через ДПП; розвивати програми самозайнятості та підтримки МСП як джерела робочих місць; відкласти капіталомісткі проєкти з довгим терміном окупності.

Таким чином, ефективне впровадження стратегії соціально-економічного розвитку Київської області вимагає комплексного підходу, що включає чітке планування заходів через дорожню карту, професійне організаційне забезпечення через трирівневу систему управління, диверсифіковане фінансування з множини джерел, активне залучення всіх груп стейкхолдерів через спеціалізовані механізми, систематичний три-рівневий моніторинг прогресу, проактивне управління ризиками та здатність

до гнучкої адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища. Практична реалізація цих рекомендацій дозволить максимізувати ймовірність досягнення стратегічних цілей та трансформації Київської області у стійку, інноваційну т

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз соціально-економічного стану Київської області, проведено маркетингову діагностику конкурентоспроможності території та розроблено стратегію розвитку на основі маркетингового підходу з детальними рекомендаціями щодо впровадження, що дозволяє сформулювати такі ключові висновки.

1. Проведено всебічну оцінку сучасного стану та динаміки соціально-економічного розвитку Київської області в умовах післявоєнного відновлення. Встановлено, що область демонструє високу адаптивність та здатність до швидкого відновлення

2. Виявлено ключові виклики воєнного та післявоєнного періоду: прямі збитки інфраструктурі перевищують 5 млрд доларів США, демографічні втрати внаслідок евакуації та еміграції, енергетична вразливість, необхідність завершення відновлення соціальної інфраструктури. Водночас, ідентифіковано унікальні можливості: міжнародна підтримка відновлення, релокація бізнесу з прифронтових регіонів (що частково компенсує втрати), зростаючий попит на житло в безпечних локаціях з доступом до столичного ринку, потенціал розвитку меморіального туризму на базі міст-героїв (Буча, Ірпінь, Гостомель).

3. Здійснено комплексний SWOT-аналіз конкурентоспроможності Київської області з кількісною оцінкою стратегічної позиції. Розрахований інтегральний показник SWOT (+0,10) свідчить про помірно сприятливу позицію території, де сильні сторони переважають слабкості.

4. Проведено конкурентний аналіз позиції Київської області відносно інших регіонів України (Львівської, Дніпропетровської, Одеської,

Харківської областей). Виокремлено унікальні конкурентні переваги, що не мають аналогів: синергія з київською агломерацією, найбільший аеропорт країни, символічна цінність міст-героїв для меморіального туризму, оптимальне поєднання урбанізації та близькості до природи. Ці переваги формують основу для диференційованого позиціонування території.

5. Ідентифіковано та сегментовано ключові цільові аудиторії маркетингової стратегії з визначенням їх специфічних потреб: поточні резиденти, потенційні резиденти та повертанці, інвестори, підприємці та релоковані компанії, туристи чотирьох типів, студенти та молоді спеціалісти, міжнародні організації та донори.

6. Розроблено комплексну стратегію соціально-економічного розвитку Київської області на період до 2030 року з чітким стратегічним баченням: «Київська область - стійка, інноваційна та привабліва територія європейського рівня, що поєднує динамічний економічний розвиток з високою якістю життя, є центром відновлювальних технологій та прикладом успішної трансформації після війни». Сформульовано шість SMART-цілей з кількісними індикаторами: економічне зростання, збільшення ВДВ, залучення інвестицій, зростання середньої зарплати, досягнення енергетичної автономності, формування бренду з впізнаваністю на національному рівні.

7. Розроблено концепцію територіального бренду «Київщина - територія стійкості та можливостей» з диференційованим позиціонуванням для різних цільових аудиторій та комплексною візуальною ідентичністю. Визначено сутність бренду («стійкість та можливості»), особистість бренду (стійкий, інноваційний, гостинний, динамічний), цінності (пам'ять та гідність, інновації та прогрес, відкритість та співпраця, сталість). Сформовано інтегровану маркетингову стратегію просування через цифрові канали, традиційні ЗМІ та події, що забезпечує багатоканальну комунікацію з цільовими аудиторіями.

8. Розроблено детальний план впровадження стратегії через трифазну дорожню карту з конкретними заходами та термінами. Сформовано

трирівневу систему організаційного забезпечення: Координаційна рада (стратегічне управління), Офіс управління стратегією (операційне управління), 6 робочих груп за напрямами (виконання). Запропоновано трирівневу систему моніторингу (операційний, тактичний, стратегічний).

9. Ідентифіковано шість критичних ризиків реалізації стратегії з розробленням шляхів мінімізації для кожного: продовження воєнного стану (розвиток автономних систем, диверсифікація, резервні фонди), недостатнє фінансування (диверсифікація джерел, фазування проєктів, пріоритезація), опір змінам (активна комунікація, залучення стейкхолдерів, quick wins), дефіцит кадрів (навчання, залучення експертів, конкурентна оплата), зміна керівництва (офіційне затвердження радою, широка підтримка, міжнародні зобов'язання), економічна криза (антикризові резерви, фокус на швидкоокупних проєктах). Запропоновано механізми гнучкої адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища через щорічний стратегічний огляд, сценарне планування та модульну архітектуру стратегії.

10. Обґрунтовано механізми залучення всіх груп стейкхолдерів до реалізації стратегії

Результати другого розділу формують практичну основу для трансформації Київської області у стійку, інноваційну територію європейського рівня. Розроблена стратегія є реалістичною, обґрунтованою аналітикою та адаптованою до специфіки післявоєнного відновлення. Вона базується на унікальних конкурентних перевагах регіону, враховує потреби різних цільових аудиторій, пропонує чітку концепцію територіального бренду та забезпечена конкретними механізмами впровадження, фінансування та моніторингу. Практична реалізація запропонованих рекомендацій дозволить Київській області не лише відновитися після воєнних руйнувань, але й здійснити якісний прорив, закріпивши позиції у топ-3 найпривабливіших регіонів України і стати прикладом успішної трансформації для інших територій.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад та практичних механізмів розробки стратегії соціально-економічного розвитку території на основі маркетингового підходу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. На прикладі Київської області розроблено науково обґрунтовану стратегію, яка інтегрує класичні моделі територіального маркетингу з реаліями українського контексту та специфічними викликами воєнного періоду.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні наукові та практичні результати:

1. У сфері теоретико-методологічних засад територіального маркетингу:

Систематизовано понятійно-категоріальний апарат дослідження соціально-економічного розвитку територій, що дозволило чітко розмежувати базові поняття (територія, регіон, соціально-економічний розвиток, стратегія розвитку, територіальний маркетинг) та розкрити їх сутність у контексті сучасних викликів. Виявлено еволюційну трансформацію підходів до управління територіальним розвитком: від централізованого планування 1950-1970-х років через ринкові механізми 1980-1990-х до сучасного стратегічного маркетингово-орієнтованого підходу з 2010-х років. Ця еволюція відображає глибинні зміни у філософії управління територіями - від об'єкта адміністративного управління до суб'єкта конкурентної боротьби за ресурси, інвестиції та таланти.

Обґрунтовано теоретичну та практичну доцільність застосування маркетингового підходу в системі управління територіальним розвитком. Доведено, що територіальний маркетинг є не просто набором промоційних інструментів, а комплексною філософією управління, яка передбачає фундаментальну переорієнтацію від логіки «що ми можемо запропонувати» до логіки «що потрібно цільовим аудиторіям». Аналіз світового досвіду

дозволив ідентифікувати універсальні характеристики успішних практик територіального маркетингу: наявність чіткого стратегічного бачення, фокус на автентичності та реальних конкурентних перевагах, значні інвестиції у якість міського середовища, активне залучення стейкхолдерів, послідовна багатоканальна комунікація бренду та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

2. У сфері методологічного інструментарію:

Удосконалено методологічні засади розробки стратегій територіального розвитку шляхом адаптації класичних моделей територіального маркетингу (модель маркетинг-міксу Ф. Котлера, модель шестикутної ідентичності бренду С. Анхольта, концептуальна модель брендингу міста S. Zenker та E. Braun) до специфічних умов воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. Запропоновано інтеграцію традиційних елементів територіального маркетингу (продукт, ціна, місце, просування) з новими компонентами: комунікацією стійкості та безпеки, механізмами залучення міжнародної донорської підтримки, формуванням нової постконфліктної ідентичності території.

Розроблено систему формалізованих методів кількісної оцінки конкурентоспроможності та привабливості територій, що включає: інтегральний показник SWOT-аналізу (ISWOT), індекс конкурентоспроможності території (CI), індекс інвестиційної привабливості (IAI), індекс сили територіального бренду (BSI), індекс цифрового розвитку (DDI), індекс цінової конкурентоспроможності (PCI). Ці показники дозволяють об'єктивізувати процес стратегічного аналізу, проводити порівняльну оцінку різних територій та відстежувати динаміку змін у часі, що є важливим внеском у методологію територіального маркетингу.

3. У сфері адаптації територіального маркетингу до воєнних умов:

Визначено критичні особливості застосування маркетингового підходу до територіального розвитку в умовах воєнного стану, які фундаментально відрізняють українську практику від світових аналогів мирного часу.

Встановлено, що повномасштабна війна кардинально змінює пріоритети та інструментарій територіального маркетингу: на перший план виходять питання безпеки (як фізичної, так і енергетичної), стійкості територіальних систем до кризових явищ, збереження людського капіталу в умовах масової міграції, створення умов для постконфліктного відновлення. Водночас, маркетинговий підхід набуває нових, специфічних вимірів: комунікація стійкості та незламності стає основою територіального бренду, залучення міжнародної підтримки та донорських коштів перетворюється на ключовий напрям маркетингових зусиль, підтримка внутрішньо переміщених осіб та евакуйованих громадян стає пріоритетом соціальної політики.

Виявлено ключові виклики для територій у воєнний та поствоєнний періоди, що потребують адаптації маркетингових стратегій: руйнування фізичної інфраструктури (що вимагає не просто відновлення, а модернізації з впровадженням сучасних технологій), складні міграційні процеси (як відтік населення, так і прийом ВПО, що змінює демографічну та економічну структуру), необхідність швидкої адаптації економіки до нових реалій, формування іміджу стійкої території для збереження інвестиційної привабливості в умовах безпекових ризиків. Обґрунтовано, що в поствоєнний період маркетинговий підхід може стати ефективним інструментом системної трансформації територій через формування нової ідентичності (від «постраждалої території» до «території можливостей та інновацій»), активне позиціонування у міжнародному просторі, розвиток нових економічних спеціалізацій.

4. У сфері емпіричного аналізу Київської області:

Проведено всебічну діагностику сучасного стану та динаміки соціально-економічного розвитку Київської області в умовах післявоєнного відновлення, що засвідчила високу адаптивність та стійкість регіональної економічної системи. Встановлено, що попри значні руйнування інфраструктури та демографічні втрати, область демонструє стійке відновлення економічної активності: зростання бюджетних надходжень, збільшення капітальних

інвестицій (1 місце серед регіонів України після м. Києва), зростання обсягу прямих іноземних інвестицій, створення нових індустріальних парків.

Здійснено комплексний SWOT-аналіз конкурентоспроможності Київської області з кількісною оцінкою стратегічної позиції. Розрахований інтегральний показник SWOT (+0,10) свідчить про помірно сприятливу позицію території, де сильні сторони (вигідне географічне положення, диверсифікована економіка, високий рівень людського капіталу, розвинена транспортно-логістична інфраструктура) переважають слабкості (руйнування інфраструктури, демографічні втрати, залежність від київської агломерації). Критично важливим є те, що можливості (міжнародна підтримка відновлення, релокація бізнесу з прифронтових регіонів, розвиток «зеленої» економіки, формування нової ідентичності «території стійкості») та загрози (тривалість воєнного стану, конкуренція з іншими регіонами, демографічна криза, енергетична вразливість) знаходяться майже в рівновазі, що вказує на необхідність активного використання сильних сторін для реалізації можливостей та нейтралізації загроз.

Проведено порівняльний конкурентний аналіз позиції Київської області відносно основних регіонів-конкурентів (Львівська, Дніпропетровська, Одеська, Харківська області), що дозволив виокремити унікальні конкурентні переваги, які не мають аналогів: синергетичний ефект від інтеграції з київською агломерацією (доступ до ринку 5+ млн осіб, столичної інфраструктури та людського капіталу), наявність найбільшого аеропорту країни (потенціал 20+ млн пасажирів після відновлення), символічна цінність міст-героїв (Буча, Ірпінь, Гостомель) для розвитку меморіального туризму та залучення міжнародної солідарності, досвід швидкого відновлення після деокупації як демонстрація адаптивності системи.

5. У сфері розробки стратегії розвитку:

Розроблено комплексну стратегію соціально-економічного розвитку Київської області на період до 2030 року, що базується на інтеграції принципів територіального маркетингу з реаліями післявоєнного відновлення. Стратегія

включає чітко сформульоване стратегічне бачення: «Київська область - стійка, інноваційна та привабліва територія європейського рівня, що поєднує динамічний економічний розвиток з високою якістю життя, є центром відновлювальних технологій та прикладом успішної трансформації після війни, зберігаючи пам'ять про героїчний опір та створюючи можливості для самореалізації кожної людини». Визначено шість SMART-цілей з кількісними індикаторами: економічне зростання, збільшення капітальних інвестицій, зростання середньомісячної заробітної плати, досягнення енергетичної автономності, формування територіального бренду з впізнаваністю на національному рівні.

Сформовано шість стратегічних напрямів реалізації з детальними ключовими ініціативами: (1) економічний розвиток та підприємництво (технологічні кластери, підтримка МСП, модернізація АПК, циркулярна економіка); (2) залучення інвестицій (нові індустріальні парки, Регіональне агентство інвестицій, інвестиційні місії, механізми ДПП); (3) розвиток людського капіталу (програми «Повернення додому» та «Київщина для талантів», модернізація освіти, підтримка молодих сімей); (4) модернізація інфраструктури (реконструкція доріг, «зелена» енергетична трансформація, цифрова інфраструктура, відновлення соціальних об'єктів); (5) брендинг та просування (бренд-платформа, цифровий маркетинг, event-маркетинг, програма амбасадорів); (6) розвиток туризму (меморіальний маршрут «Шлях стійкості», зелений туризм, реставрація культурної спадщини).

6. У сфері формування територіального бренду:

Розроблено концепцію територіального бренду «Київщина - територія стійкості та можливостей», що інтегрує символічну цінність міст-героїв з економічними перевагами київської агломерації. Бренд-платформа включає чітко визначену сутність бренду («стійкість та можливості»), особистість бренду (стійкий, інноваційний, гостинний, динамічний, відповідальний), ключові цінності (пам'ять та гідність, інновації та прогрес, відкритість та співпраця, якість та професіоналізм, сталість та екологічність). Критично

важливим є диференційоване позиціонування для різних цільових аудиторій: для інвесторів - «ворота до столичного ринку з європейською інфраструктурою», для резидентів - «якість столичного життя за доступною ціною в оточенні природи», для туристів - «місця пам'яті, що надихають, та природи, що відновлює», для талантів - «територія можливостей для тих, хто створює майбутнє», для міжнародної спільноти - «приклад швидкого відновлення після війни».

Сформовано інтегровану маркетингову стратегію просування території, що передбачає збалансоване використання різних каналів комунікації: цифрові канали - офіційні вебпортали, соціальні мережі, SEO та контекстна реклама; традиційні ЗМІ - публікації у бізнес-виданнях, телевізійні програми, зовнішня реклама; події та активації - міжнародні форуми, інвестиційні місії, культурні фестивалі, study tours. Така структура відображає сучасні тренди у маркетингових комунікаціях з домінуванням цифрових каналів при збереженні традиційних для охоплення різних сегментів аудиторії.

7. У сфері механізмів впровадження стратегії:

Розроблено трифазну дорожню карту реалізації стратегії з конкретними заходами та термінами для кожної фази: (1) стабілізація та створення фундаменту (безпосередньо після закінчення воєнних дій - фокус на відновленні критичної інфраструктури, створенні організаційної структури, запуску пілотних проєктів); (2) прискорене зростання (2-3 роки - масштабування успішних ініціатив, залучення значних інвестицій, формування галузевих кластерів); (3) консолідація та лідерство (до 2030 року - досягнення всіх цільових показників, закріплення у топ-3 регіонів України, формування моделі сталого розвитку). Така етапність дозволяє структурувати процес реалізації та визначити пріоритети для кожного періоду.

Запропоновано трирівневу систему організаційного забезпечення реалізації стратегії: (1) стратегічне управління - Координаційна рада з реалізації стратегії (голова обласної адміністрації, представники влади, бізнесу, громадськості, міжнародних партнерів); (2) операційне управління -

Офіс управління стратегією (директор, менеджери напрямів, аналітик, комунікаційний менеджер); (3) виконання - 6 робочих груп за стратегічними напрямами. Така структура забезпечує чітке розмежування відповідальності та ефективну координацію між різними рівнями управління. Окремо обґрунтовано необхідність створення Регіонального агентства інвестицій та розвитку як спеціалізованої структури для професійного супроводу інвесторів за принципом «єдиного вікна».

8. У сфері системи моніторингу та управління ризиками:

Сформовано трирівневу систему моніторингу та оцінки реалізації стратегії: (1) операційний моніторинг (щомісячно) - відстеження виконання конкретних заходів та витрачання коштів; (2) тактичний моніторинг (щоквартально) - аналіз динаміки KPI, виявлення проблемних зон; (3) стратегічний моніторинг (щорічно) - оцінка досягнення стратегічних цілей, аналіз змін зовнішнього середовища, прийняття рішень про коригування стратегії. Технологічне забезпечення моніторингу передбачає створення електронної системи «KPI Dashboard Київщини» - публічної веб-платформи для відображення всіх ключових показників у режимі реального часу, що забезпечує прозорість та можливість громадського контролю.

Ідентифіковано шість критичних ризиків реалізації стратегії з розробленням конкретних шляхів мінімізації для кожного: (1) продовження воєнного стану - розвиток автономних систем енергопостачання, диверсифікація інфраструктури, створення резервних фондів; (2) недостатнє фінансування - диверсифікація джерел, фазування проєктів, активний пошук грантів; (3) опір змінам - активна комунікація, залучення стейкхолдерів, демонстрація швидких перемог; (4) дефіцит кваліфікованих кадрів - програми навчання, залучення експертів, конкурентна оплата праці; (5) зміна політичного керівництва - офіційне затвердження стратегії обласною радою, широка підтримка різних політичних сил, публічність та громадський моніторинг; (6) економічна криза - диверсифікація економіки, антикризові резерви, фокус на швидкоокупних проєктах. Запропоновано систематичний

підхід до управління ризиками через щоквартальну переоцінку, призначення «власників ризиків», створення антикризових планів, резервування 10% бюджету на непередбачені обставини.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості безпосереднього використання розробленої стратегії органами обласної влади Київської області для практичної реалізації. Методологічні підходи, інструменти аналізу та механізми впровадження можуть бути адаптовані іншими регіонами України для розробки власних стратегій розвитку з урахуванням специфіки післявоєнного відновлення. Формалізовані методи кількісної оцінки конкурентоспроможності територій можуть застосовуватися державними органами для порівняльного аналізу регіонів та прийняття обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів. Концепція територіального бренду та маркетингова стратегія просування можуть використовуватися регіональними агентствами розвитку для залучення інвестицій, туристів та талантів.

Напрями подальших досліджень можуть включати: поглиблене вивчення механізмів формування та просування територіальних брендів в умовах постконфліктного відновлення з урахуванням психологічних, соціальних та культурних аспектів; дослідження ефективності різних каналів та інструментів цифрового маркетингу територій з використанням методів big data analytics; розробку моделей оцінки впливу територіального маркетингу на економічні показники розвитку регіонів; вивчення міжнародного досвіду відновлення територій після військових конфліктів (країни колишньої Югославії, Грузія, інші) та адаптації цього досвіду до українських реалій; дослідження механізмів залучення та утримання людського капіталу в регіонах з високими безпековими ризиками; розробку методології оцінки стійкості територіальних систем до кризових явищ; вивчення ролі територіального маркетингу у формуванні національної ідентичності та патріотизму.

Результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що маркетинговий підхід до управління територіальним розвитком може стати ефективним інструментом трансформації регіонів України в умовах післявоєнного відновлення, забезпечуючи не лише економічне зростання, але й формування нової ідентичності, підвищення якості життя та закріплення конкурентних позицій у національному та міжнародному просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові акти

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80.

2. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19.

3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80.

4. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179.

5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (у редакції постанови від 13.08.2024 № 932). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF .

6. Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 № 780. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=428b492a-6d7c-4380-97c7-78ccb7f4a1fa .

7. Про затвердження Стратегії розвитку Київської області на 2021-2027 роки : рішення Київської обласної ради від 19.12.2019 № 789-32-VII (у редакції від 06.03.2025). URL: https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/strategiya-ko-2021-2027-nova-redakcziya-1.pdf .

Монографії та підручники

8. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн І., Хайдер Д. Маркетинг місць. Залучення інвестицій, підприємств, мешканців і туристів у міста, комуни, регіони та країни Європи / пер. з англ. Київ : ВД «КМ Академія», 2005. 402 с.

9. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ринково орієнтоване управління інноваційним розвитком : монографія. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2020. 247 с.

10. Мельник М. І., Дацій Н. В. Регіональна економіка : підручник. Київ : Видавництво «Дніпро» АВТ, 2021. 472 с.

11. Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доповідь. Київ : НІСД, 2020. 153 с.

12. Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді : навч. посіб. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2021. 256 с.

13. Дацій О. І. Розвиток підприємництва в Україні: інституціональне середовище : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 436 с.

Наукові статті у фахових виданнях

14. Гуменюк А., Гарматюк О. Територіальний маркетинг як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-49

15. Хірівський Р., Гаврилюк І., Брух О. Вплив іміджевого маркетингу на пізнаваність бренду територіальних громад. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-111

16. Кришан О., Яременко В., Чалапко Л. Адаптивні стратегії маркетингу територій: залучення інвестицій і туристичних потоків. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-76

17. Біловодська О. А., Кириченко С. О. Управління розвитком території: маркетинговий підхід. Вісник економічної науки України. 2021. № 1 (40). С. 26-31.

18. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація туристичної індустрії: маркетинг територій. Вісник Львівського університету. Серія географічна. 2020. Вип. 54. С. 51-63.

19. Бурик Ю. І. Формування іміджу територіальних громад в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.2.32

20. Верезомська Г. М. Маркетингова стратегія розвитку регіону. Економіка і організація управління. 2020. № 2 (38). С. 91-98.

21. Власюк О. С., Кононенко С. В. Регіональна політика в Україні: сучасний стан та напрями модернізації. Стратегічні пріоритети. 2021. № 1-2 (58-59). С. 93-102.

22. Григор'єв Г. С. Брендинг міста: роль локальної ідентичності. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2020. № 3. С. 208-212.

23. Денисенко М. П., Будзан Б. П. Сучасні підходи до формування стратегії регіонального розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 67-72.

24. Жовнірчик Я. Ф., Кушнір Н. О. Територіальний маркетинг у системі місцевого економічного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2020. Вип. 1 (55). С. 109-113.

25. Захарченко В. І., Осовська Г. В. Стратегічне управління розвитком територіальних громад. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 2 (25). С. 74-80.

26. Ільченко Н. М. Концептуальні підходи до формування та просування бренду території. Економічний простір. 2020. № 156. С. 51-56.

27. Карий О. І., Подольчак Н. Ю. Маркетингові стратегії територіального розвитку. Регіональна економіка. 2021. № 1 (99). С. 15-23.

28. Ковалів М. В., Власюк В. Є. Регіональний маркетинг як інструмент управління розвитком території. Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.34

29. Ковальська Л. Л., Виноградова О. В. Брендинг територій як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіонів. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. С. 135-140.

30. Козак Ю. Г., Мартинюк І. А. Маркетинг територій у контексті сталого розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 3. С. 178-189. DOI: https://doi.org/10.21272/mmi.2020 С.3-13

31. Кузьменко В. П., Примуш Б. І. Цифрова трансформація публічного управління: стан та перспективи. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 1 (28). С. 87-92.

32. Куйбіда В. С., Білинська М. М. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8. № 6. С. 58-70.

33. Лебединська О. Ю. Формування комунікаційних стратегій у територіальному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. Вип. 1 (61). С. 112-119.

34. Мамонова В. В. Залучення інвестицій через маркетинг територій. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 51-56.

35. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю. Децентралізація влади: реформа та після- реформений розвиток. Економіка України. 2021. № 2. С. 64-78.

36. Михайлова О. В., Бондаренко С. М. Інструменти цифрового маркетингу у просуванні територій. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 423-429.

37. Олійник Н. І. Стратегічне бачення розвитку територіальних громад. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2020. № 3 (71). С. 197-202.

38. Павліха Н. В., Трохименко М. М. Маркетингові стратегії розвитку регіонів України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 73. С. 88-95.

39. Панухник О. В., Поручник А. М. Регіональна конкурентоспроможність: теоретичні засади та практика реалізації. Економічний часопис-XXI. 2020. № 185 (9-10). С. 43-55.

40. Пастушенко Р. Я., Сіренко К. Ю. Використання SWOT-аналізу в стратегічному плануванні регіонального розвитку. Економіка і суспільство. 2020. № 21. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-21-67

41. Петрова І. П., Коломієць О. О. Інвестиційна привабливість регіонів: методи оцінки та шляхи підвищення. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. С. 12-17.

42. Приходько Т. І., Семененко І. М. Стратегічні орієнтири розвитку Київської області. Економіка та управління національним господарством. 2021. № 4. С. 89-96.

43. Романенко Є. О. Комунікативна складова в системі державного управління. Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8. № 2. С. 64-73.

44. Савельєв Є. В., Лазарєва А. П. Міжнародний досвід територіального маркетингу. Економіка і регіон. 2020. № 4 (79). С. 77-85.

45. Семенов В. Ф., Руденко О. М. Модернізація регіональної економічної політики. Проблеми економіки. 2021. № 1 (47). С. 155-164.

46. Сментина Н. В. Територіальні бренди як фактор підвищення конкурентоспроможності регіону. Маркетинг в Україні. 2020. № 5. С. 58-65.

47. Ткаченко Т. П., Соколова Л. В. Залучення туристичних потоків через просування територіального бренду. Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 1 (49). С. 121-127.

48. Устименко В. А., Джабраілов Р. А. Інституційні засади регіонального розвитку. Економіка та право. 2020. № 3 (58). С. 88-97.

49. Черняк Н. І. Маркетинг регіону як складова стратегії його розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 47. С. 86-91.

50. Шевченко О. О., Радкевич Л. А. Цифровізація як чинник розвитку територій. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 4 (72). С. 112-119.

Електронні ресурси

51. Брендинг і маркетинг територій. У чому секрет найбільш успішних міст в Україні? / Проект ПРОМІС. Київ, 2020. 126 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/486/Regional_BrandingMarketing_2019.pdf.

52. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: https://stat.gov.ua.

53. Головне управління статистики у Київській області : офіційний вебсайт. URL: http://kyivobl.ukrstat.gov.ua.

54. Київська обласна військова адміністрація : офіційний вебсайт. URL: https://koda.gov.ua.

55. Міністерство економіки України : офіційний вебсайт. URL: https://me.gov.ua.

56. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : офіційний вебсайт. URL: https://www.minregion.gov.ua.

57. Портал «Децентралізація». URL: https://decentralization.gov.ua.

58. Територіальний маркетинг як чинник формування туристичної привабливості регіону / О. Музиченко-Козловська. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/muzychenko6.htm.

59. Територіальний маркетинг території як чинник підвищення конкурентоспроможності громади / Громадський Простір. URL: https://www.prostir.ua/?library=terytorialnyj-marketynh-terytoriji-yak-chynnyk-pidvyschennya-konkurentospromozhnosti-hromady .

60. Маркетинг територій / Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Маркетинг_територій.

Іноземні джерела

61. Mabillard V., Pasquier M. Place Branding and Marketing from a Policy Perspective: Building Effective Strategies for Places. Routledge, 2024. 272 p.

62. Jafarli F., Canavari M. Place branding in rural areas: A literature review. AIMS Agriculture and Food. 2025. Vol. 10 (1). P. 129-152. DOI: https://doi.org/10.3934/agrfood.2025007

63. Pasquinelli C., Rovai S., Bellini N. Linking place brands and regional innovation: sustainable business strategies leveraging heritage. Regional Studies. 2024. Vol. 58. No. 10. P. 1921-1937. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2187046

64. Zenker S., Braun E. Branding a city: a conceptual approach for place branding and place brand management. European Journal of Marketing. 2020. Vol. 54. No. 9. P. 2343-2361. DOI: https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0141

65. Kavaratzis M., Ashworth G. Rethinking place branding: comprehensive brand development for cities and regions. Routledge, 2020. 232 p.

66. Anholt S. Places: identity, image and reputation. Palgrave Macmillan, 2021. 248 p.

67. Govers R., Go F. Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced. 2nd ed. Palgrave Macmillan, 2021. 326 p.

68. Florek M., Insch A. The trademark protection of country brands: insights from New Zealand. Journal of Place Management and Development. 2020. Vol. 13. No. 2. P. 175-192. DOI: https://doi.org/10.1108/JPMD-02-2019-0012

69. Hanna S., Rowley J. Towards a strategic place brand-management model. Journal of Marketing Management. 2021. Vol. 27. No. 5-6. P. 458-476. DOI: https://doi.org/10.1080/02672571003683797

70. Vuignier R. Place marketing and place branding: A systematic (and tentatively exhaustive) literature review. Cities. 2021. Vol. 119. P. 103-389. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103389

71. Laoute C., Bouchra A. Territorial marketing as a tool for territorial attractiveness: literature review. Moroccan Journal of Research in Management and Marketing. 2024. Vol. 16. No. 1. DOI: https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v16i1.48814

72. Insch A., Florek M. Place satisfaction of city residents: Findings and implications for city branding. Handbook on Place Branding and Marketing. Edward Elgar Publishing, 2020. P. 191-204.

73. Lucarelli A., Berg P. City branding: a state-of-the-art review of the research domain. Journal of Place Management and Development. 2020. Vol. 4. No. 1. P. 9-27. DOI: https://doi.org/10.1108/17538331111117133

74. Sharpley R., Telfer D. Tourism and development: concepts and issues. 2nd ed. Channel View Publications, 2020. 568 p.

75. Āzena L., Keišs S. Specifics of territorial marketing strategy planning. European Integration Studies. 2021. Vol. 3. P. 98-105.

76. Green marketing and territorial branding as a regional identity economy element / A. Kuzmin, T. Volkova, N. Filimonova. BIO Web of Conferences. 2024. Vol. 130. P. 08010. DOI: https://doi.org/10.1051/bioconf/202413008010

77. Territorial Brand in Regional Development: Interdisciplinary Discussions / M. Dallabrida. Urban Science. 2023. Vol. 7. No. 3. P. 73. DOI: https://doi.org/10.3390/urbansci7030073

78. Ashworth G., Kavaratzis M. Rethinking the Roles of Culture in Place Branding. Journal of Place Management and Development. 2020. Vol. 13. No. 2. P. 145-155.

79. Gertner D. Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. Place Branding and Public Diplomacy. 2020. Vol. 7. P. 91-106.

80. Oliveira E., Panyik E. Content, context and co-creation: Digital challenges in destination branding with references to Portugal as a tourist destination. Journal of Vacation Marketing. 2021. Vol. 21. No. 1. P. 53-74.