

UDC 35:658:330.34

JEL Classification: H83, M31, R58

DOI: 10.35774/visnyk2024.03.024

**Алла МЕЛЬНИК,**

докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет,  
вул. Львівська, 11а, м. Тернопіль, 46009, Україна.  
Електронна адреса: melnykaf@gmail.com  
ORCIDID: 0000-0001-6033-7332

## **МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ: ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ**

Мельник А. Маркетингові технології в публічному управлінні територіальною громадою: проблеми імплементації. Вісник економіки. 2024. Вип. 3. С. 24–44. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.024

Melnyk, A. (2024). Marketynhovi tekhnolohii v publichnomu upravlinni terytorialnoi hromadoiu: problemy implementatsii [Marketing technologies in the public administration of the territorial community: problems of implementation]. *Visnyk ekonomiky – The Herald of Economics*, 3, 24-44. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.024

### **Анотація**

**Вступ.** Підвищення автономності діяльності територіальних громад як суб'єктів економічних відносин в ухваленні управлінських рішень, що відбулося внаслідок децентралізації, потреба у забезпеченні їхньої самодостатності, нові підходи до розуміння територіальної громади як своєрідної корпорації, як локального «квзіринку», як соціуму, актуалізація проблеми підвищення ефективності економічного потенціалу громад обумовлюють необхідність нових підходів до вирішення проблем їхнього розвитку, пошуку нових технологій у системі публічного управління. Серед новітніх технологій, які набувають все більшого поширення в практиці діяльності територіальних громад та їхніх органів місцевого самоврядування, – територіальний маркетинг. Його значимість визнають зарубіжні та вітчизняні науковці, хоча прикладні аспекти використання недостатньо розроблені на методологічному, методичному рівні та не використовуються широко в практиці територіальних громад України. Це актуалізує вибір теми дослідження в пропонованій читачу науковій праці.

**Мета.** Мета статті – розвиток теоретичних положень щодо змістовних характеристик маркетингових технологій у системі територіального маркетингу, виявлення рівня їхнього застосування у вітчизняній практиці публічного управління

---

територіальними громадами та вироблення підходів щодо їхньої подальшої імплементації в період трансформаційних змін.

**Методи.** Для досягнення поставленої мети в дослідженні використано загальні та спеціальні методи: індукції та дедуції, аналізу та синтезу – для формування концептуального бачення місця маркетингових технологій у системі територіального маркетингу, структурного аналізу та систематизації – для визначення основних елементів територіального маркетингу, компаративного аналізу – для порівняння зарубіжної та вітчизняної практики використання маркетингових технологій в управлінні розвитком муніципальних утворень базового рівня, узагальнення, аргументації – для виявлення інституційних передумов та напрямків подальшої імплементації маркетингових технологій у публічному управлінні громадами.

**Результати.** На основі використання міждисциплінарного підходу, зокрема поєднання науки маркетингу, регіональної економіки та публічного управління, сформовано системний підхід до розкриття сутності територіального маркетингу через доповнення його трактування поняттям «маркетингові технології». Запропоновано авторське визначення маркетингових технологій, під якими розуміються способи, прийоми, інструменти, які необхідно застосувати під час використання маркетингового підходу суб'єктами публічного управління розвитком територій для досягнення цілей територіальної громади. Уточнено функціональне навантаження таких маркетингових технологій, як: маркетингові дослідження, соціально-економічний моніторинг, ресурсний аналіз, комплексний аналіз муніципальних проєктів, маркетингові технології в муніципальному ціноутворенні, маркетингові технології в оцінюванні та підвищенні інвестиційної привабливості території, локальний брендинг. Розглянуто прикладні аспекти використання маркетингових технологій у публічному управлінні територіальними громадами в Україні, виявлено недоліки та перешкоди їх повноцінного впровадження та визначено напрями подальшої імплементації.

**Перспективи.** Перспективними з точки зору розвитку наукових засад територіального маркетингу є дослідження щодо застосування маркетингових технологій для диверсифікації діяльності в сфері житлового ринку, використання маркетингової інфраструктури для підвищення конкурентоспроможності малого підприємництва, застосування маркетингових інструментів для забезпечення зв'язків з громадськістю.

**Ключові слова:** територіальний маркетинг, маркетингові технології, публічне управління, територіальна громада, маркетинговий підхід в управлінні територіями.

**Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 25.**

**Alla MELNYK,**

D. Sc.(Economics), Professor,

Professor of the Department of management, public administration and personnel,

West Ukrainian National University,

11a Lvivska, Ternopil, 46009, Ukraine,

e-mail: melnykaf@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-6033-7332

## MARKETING TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF THE TERRITORIAL COMMUNITY: PROBLEMS OF IMPLEMENTATION

### **Abstract**

**Introduction.** *Increasing the autonomy of the territorial communities activities as subjects of economic relations in making management decisions, which was a consequence of decentralization, the need to ensure their self-sufficiency, new approaches to understanding the territorial community as a kind of corporation, as a local “quasi-market”, as a society, actualization of the problem of increasing efficiency the economic potential of communities determine the need for new approaches to solving the problems of their development, the search for new technologies in the public administration system. Territorial marketing is among the newest technologies that are becoming more widespread in the work of territorial communities and their local self-government bodies. Its importance is recognized by foreign and domestic scientists, although the applied aspects of its use are not sufficiently developed at the methodological and methodical level and have not been widely used in the territorial communities of Ukraine. This actualizes the choice of the research topic in the scientific work offered to the reader.*

**Purpose.** *The purpose of the article is the development of theoretical provisions regarding the meaningful characteristics of marketing technologies in the system of territorial marketing, the identification of the level of their application in the domestic practice of public management of territorial communities, and the development of approaches to their further implementation in the period of transformational changes.*

**Methods.** *To achieve the goal, the research used general and special methods: induction and deduction, analysis and synthesis – to form a conceptual vision of the place of marketing technologies in the system of territorial marketing, structural analysis and systematization – to determine the main elements of territorial marketing, comparative analysis – to compare foreign and the domestic practice of using marketing technologies in the management of the development of municipal entities of the basic level, generalization, reasoning – to identify institutional prerequisites and directions for the further implementation of marketing technologies in the public management of communities.*

**Results.** *Based on the use of an interdisciplinary approach, in particular, a combination of marketing science, regional economy and public administration, a systematic approach to revealing the essence of territorial marketing was formed by supplementing the existing interpretation with the concept of “marketing technologies”. The author’s definition of marketing technologies is proposed, which means the methods, techniques, tools that must be applied when using the marketing approach by subjects of public management of the development of territories to achieve the goals of the territorial community. The functional load of such marketing technologies as marketing research, socio-economic monitoring, resource analysis, comprehensive analysis of municipal projects, marketing technologies in municipal pricing, marketing technologies in evaluating and increasing the investment attractiveness of the territory, local branding has been specified. The applied aspects of*

---

*the use of marketing technologies in the public management of territorial communities in Ukraine were considered, the shortcomings and obstacles to their full implementation were identified, and the directions for further implementation were determined.*

**Discussion.** *Research on the use of marketing technologies to diversify activities in the housing market, the use of marketing infrastructure to increase the competitiveness of small businesses, and the use of marketing tools to ensure public relations are promising from the point of view of the development of the scientific foundations of territorial marketing.*

**Keywords:** *territorial marketing, marketing technologies, public administration, territorial community, marketing approach in territory management.*

**Formulas: 0, fig: 0, tabl.: 0, bibl.: 25.**

**JEL Classification: H83, M31, R58.**

**Постановка проблеми.** Підвищення автономності діяльності територіальних громад як суб'єктів економічних відносин у прийнятті управлінських рішень, що відбулося внаслідок децентралізації, потреба в забезпеченні їхньої самодостатності, нові підходи до розуміння територіальної громади як своєрідної корпорації, як локального «квасіринку», як соціуму, актуалізація проблеми підвищення ефективності економічного потенціалу громад обумовлюють необхідність нових підходів до вирішення проблем їхнього розвитку, пошуку нових технологій у системі публічного управління. Виняткового значення набувають питання використання нових методів і способів ухвалення управлінських рішень, підвищення рівня їхньої обґрунтованості. Серед новітніх технологій, які набувають все більшого поширення в практиці діяльності територіальних громад і їхніх органів місцевого самоврядування, – стратегічне планування, бюджетування, проєктування, територіальний маркетинг, кожна з яких має певне функціональне навантаження в системі управління громадою. Якщо стратегічне планування дає змогу забезпечити цілеспрямований середньочасовий довгостроковий розвиток громади, проєктування – забезпечення розвитку як сукупності проєктів з конкретними цілями, ресурсами і часовими рамками, бюджетування – управління фінансовими потоками в територіальній громаді, то територіальний маркетинг можна розглядати як інструмент, спосіб «навігації» руху і функціонування територіальної громади. Значимість останнього визнана зарубіжними та вітчизняними науковцями, хоча прикладні аспекти його використання недостатньо розроблені на методологічному, методичному рівні та не використовуються широко в практиці територіальних громад України. Це актуалізує вибір теми дослідження в пропонованій читачу науковій праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика територіального маркетингу відображена в працях зарубіжних науковців Асплунда К., Котлера Ф., Рейна І., Хайдера І. До вітчизняних учених, які порушили цю проблему, варто віднести Бондаренка В., Гавриша І., Гриніва А., Глинського Н., Карого О., Маланчука Л., Пиртко М., Окландера М., Фітеля О., Черчик Л., Чухрай Н. та ін.

Зокрема, Котлер Ф., запропонувавши концепцію маркетинг-менеджменту, розробив поняття «маркетинг місць» (place-marketing) як набір певних навичок, що сприяють поліпшенню території та розвитку її іміджу для залучення компаній, інвесторів, жителів регіону [1]. Рейн І. та Хайдер Д., за висловом Фітеля О., «здійснили проєкцію

маркетингового вчення на площину міст, спільнот, регіонів і країн, приділивши значну увагу маркетинговій політиці «знизу – вгору», аналізу факторів, з урахуванням яких покупець, тобто особа чи організація, в чий увазі та активних діяч існує інтерес, здійснює свій вибір місця для проектування роботи, навчання, туристичного візиту чи інвестування» [2].

Бондаренко В. та Шершун К. сконцентрували свою увагу на трактуванні сутності поняття територіального маркетингу та його інструментів у контексті стратегічного розвитку регіону, визначивши авторське бачення його мети, зазначаючи, що «метою територіального маркетингу є задоволення потреб споживачів, жителів території, інвесторів, відвідувачів та інших економічних суб'єктів, що діють на території» [3].

Переваги імплементації базових маркетингових інструментів у постійні практики, актуальні і можливі ролі маркетингової діяльності у формуванні сприятливого маркетингового середовища окреслено в дослідженні Фітеля О. [2].

Пирко М., піднявши питання можливості застосування маркетингу у сфері публічного управління та маркетингової концепції у функціонуванні території, акцентував увагу на встановленні місця маркетингу в діяльності територіальних громад з погляду забезпечення їхньої інвестиційної привабливості [4].

У контексті туристичної привабливості розглядають роль маркетингу Гринів Л., Черчик Л., Шульгіна Л. та Музичко-Козловський А.

Дроб'язко І. аналізує маркетинг як функцію органів місцевого самоврядування, від якої залежить конкурентоспроможність території [5].

Огляд цих та інших наукових праць, які є на науковій мапі України за означеною проблемою, показує, що дослідники концентрують увагу на таких аспектах: визначення територіального маркетингу; мета і завдання територіального маркетингу; об'єкти територіального маркетингу; суб'єкти територіального маркетингу; продукт територіального маркетингу. Натомість поза увагою залишаються конкретні способи застосування територіального маркетингу, маркетингові технології, що обумовило актуальність теми, визначення мети і завдань пропонованого читачам дослідження.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є розвиток теоретичних положень щодо змістовних характеристик маркетингових технологій у системі територіального маркетингу, виявлення рівня їхнього застосування у вітчизняній практиці публічного управління територіальною громадою та вироблення підходів щодо їхньої подальшої імплементації в практику в умовах трансформаційних змін.

**Виклад основного матеріалу.** Реального результату територіального маркетингу можна досягнути за умови використання сучасних способів і прийомів, інструментів цього маркетингу в практику управління територіями. В цьому розумінні найбільш коректно використовувати поняття «маркетингові технології». Звернемось до етимології поняття «технологія». За визначенням, яке найбільш прийнятне в контексті нашого дослідження: «Технологія – це сукупність знань і прийомів, які впорядковано застосовуються для досягнення певної мети або вирішення проблеми» [6]. Вирішуючи питання визначення поняття «маркетингові технології» та розкриття багатогранного спектра їхніх можливостей, вважаємо за доцільне:

---

– по-перше, уточнити основні елементи комплексу територіального маркетингу, оскільки у кожному з них може використовуватись специфічний набір маркетингових технологій і сфер їхнього поширення;

– по-друге, виявити об'єктивні причини впровадження маркетингових технологій і передумов їхньої імплементації в публічному управлінні територіальними громадами;

– по-третє, уточнити завдання застосування маркетингових технологій для забезпечення відповідності їхнього змісту поставленим громадою цілям;

– по-четверте, розглянути прикладні аспекти використання маркетингових технологій в теорії і практиці управління територіями;

– по-п'яте, виявити недоліки і перешкоди впровадження маркетингових технологій у практиці територіальних громад України.

Вносячи основні положення маркетингу на площину території, зазначимо, що його основні елементи, як і в мікромаркетингу, такі:

– продукт, до якого можна віднести: функціонування систем життєзабезпечення територіальної громади (в першу чергу чергу житлово-комунального господарства), економічний розвиток території, локального ринку, розвиток ринкової інфраструктури і т. д.;

– ціноутворення на ресурси територіальної громади – землю, нерухомість, корисні копалини та інші природні ресурси, послуги;

– об'єкти «просування» (Promotion, зв'язки з громадськістю), до яких належать об'єкти комунальної власності, людські, інформаційні ресурси, що є на території, для посилення інвестиційної привабливості, інвестиційної підтримки;

– канали збуту, які можуть розглядатися або як маркетингові комунікації, тобто канали зв'язку з споживачами, або як логістичні системи, які діють на території територіальної громади та поза нею.

З огляду на вищевказане, маркетингові технології – це способи і прийоми, які необхідно застосовувати під час використання маркетингового підходу в рамках системи маркетингової діяльності органів публічного управління для досягнення цілей територіальної громади.

Окландер М. трактує поняття «територіальний маркетинг» як «використання концепції, методології і технології маркетингу суб'єктами управління економічних систем макро і мезорівня» [7]. Переносячи це визначення на рівень територіальної громади, зазначимо, що маркетингові технології мають розглядатися як невід'ємна складова цієї тріади, доводячи її ідеологію до прикладних розробок і впроваджень.

Використовувати маркетинговий підхід у публічному управлінні територіальною громадою, а відтак маркетинговими технологіями доцільно з декількох причин. Зокрема, менеджмент органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств, формуючи стратегічні плани чи стратегії, має розробляти маркетингові програми для місцевих ресурсів. Водночас необхідно аналізувати маркетингові програми так званих муніципальних бізнес-проектів та проектів, які реалізуються на території громади і підтримуються місцевою владою. Для розвитку місцевої економіки важливе використання маркетингової інфраструктури. В умовах потреби підвищення спроможності територіальних громад загострюється боротьба за конкурентні

переваги. Актуальним завданням є володіння інформацією про ситуацію в громадах-конкурентах, громадах-партнерах, про розвиток локального ринку, його кон'юнктуру.

Узагальнення зарубіжної практики муніципального менеджменту показує, що використання маркетингових технологій виконує такі важливі завдання в процесі управління розвитком території:

- надання об'єктивної інформації про стан територіальної громади, її економічний потенціал, профіль громади, тенденції демографічного, економічного, соціального розвитку;

- використання сучасних методів ціноутворення на ресурси території, послуги, що надаються для споживачів (жителів, юридичних і фізичних осіб- підприємців, а також для потенційних інвесторів);

- забезпечення формування місцевого брендингу території;

- покращення інвестиційної та туристичної привабливості територіальної громади;

- підвищення рівня ефективності використання комунальної власності та конкурентоспроможності територіальної громади.

Для поглибленого дослідження змістовних характеристик та можливостей застосування маркетингових коректно їх розглядати в рамках основних блоків функціональної діяльності, серед яких доцільно виокремити: маркетингові дослідження; соціально-економічний моніторинг; маркетингове ціноутворення; аналіз і підвищення потенціалу інвестиційної привабливості; створення бренду території; розбудова зв'язків з середовищем.

Маркетингові дослідження. Ознайомившись із практикою діяльності органів місцевого самоврядування, агенцій місцевого розвитку в таких європейських країнах, як Німеччина, Польща, Бельгія, Чехія, Франція, виявлено, що склад маркетингових технологій, які можуть застосовуватись у рамках цього блоку, залежить від поставлених цілей і зазвичай охоплює: ресурсний аналіз; моніторинг соціально-економічного стану та розвитку муніципального утворення; дослідження локального споживчого ринку; моніторинг конкуренції (конкурентних переваг і конкурентоспроможності муніципального утворення); комплексний аналіз муніципальних бізнес-проектів.

В Україні найбільш поширеною практикою є ресурсний аналіз, який, як правило, здійснюють у процесі підготовки стратегій розвитку територіальних громад. Він охоплює, згідно з Методичними рекомендаціями Міністерства розвитку громад і територій, аналітичні оцінки таких ресурсів, як: земельні, водні, ресурси корисних копалин, інші елементи природо-ресурсного потенціалу, ландшафтні особливості, інфраструктура, об'єкти нерухомості, стан навколишнього середовища, чисельність та статево-віковий склад населення, рекреаційні ресурси, фінансові ресурси, що концентруються для забезпечення економічного та соціального розвитку території тощо [8].

Моніторинг соціально-економічного стану та розвитку муніципального утворення (за прикладом використання цієї маркетингової технології в зарубіжних країнах) охоплює: 1) оцінку економічного потенціалу на основі таких індикаторів, як: сумарний обсяг валової доданої вартості, створеної на території утворення, виробнича спеціалізація; показники вкладу окремих суб'єктів господарювання, розміщених на території, в її економічний і соціальний розвиток; фінансова стійкість суб'єктів

---

господарювання; обсяги і види продукції, яка виробляється в її межах, ринки збуту; обсяги податкових надходжень; рівень експортної направленості продукції, що виробляється; кількість створених робочих місць; рівень збалансованості місцевого бюджету; 2) оцінку стану ринку праці за індикаторами – структури зайнятих за статевовіковою ознакою, рівнем освіти і кваліфікацією, за видами економічної діяльності; 3) оцінку стану інфраструктури – виробничої, соціальної, ринкової, рекреаційної; 4) оцінку інвестиційного клімату за наявністю кредитних ліній, рівнем бюджетної спроможності муніципального утворення, структурою інвестицій; 5) оцінку якості життя за індикаторами рівня доходів, стану здоров'я населення, способу життя.

У практиці діяльності органів місцевого самоврядування територіальних громад України моніторинг соціально-економічного розвитку як у статичі, так і в динаміці проводиться під час розроблення річних (трирічних) програм економічного, соціального та культурного розвитку та Стратегій розвитку територіальних громад за рекомендованим переліком показників. Одним із найновіших документів для методичного забезпечення технології моніторингу соціально-економічного розвитку в громадах України є зазначені вище Методичні рекомендації від 21 грудня 2022 р., в яких окреслено порядок проведення моніторингу та оцінки реалізації стратегій розвитку територіальних громад [8].

Незважаючи на наявність нормативних та методичних напрацювань щодо зазначених двох технологій, реально існує проблема їх якісного інформаційного забезпечення. Через слабе статистичне забезпечення управлінської діяльності в адміністративно-територіальних одиницях базового рівня, актуальними є польові дослідження, що передбачає: розроблення програми маркетингового дослідження; збір і обробку інформації залежно від визначених цілей; макетування анкет; формування вибірки для забезпечення репрезентативності даних; проведення пілотних опитувань; коригування анкет; підготовку інтерв'юєрів; обробку результатів дослідження за допомогою програмних продуктів. Де-факто в українській практиці таку технологію застосовують проєктні групи під час підготовки стратегій розвитку територіальних громад, хоча виникають проблеми ефективної взаємодії з аудиторіями опитуваних груп.

Дослідження локального споживчого ринку як маркетингова технологія, яка в територіальній громаді важлива для визначення напрямків розвитку торгової мережі, мережі закладів харчування, рекреаційних закладів, інших закладів відпочинку, в практиці управління розвитком територіальних громад в Україні не використовується або використовується фрагментарно. Це обумовлено, на наш погляд, насамперед тим, що територія громад тривалий час сприймалась лише як адміністративно-територіальна одиниця, а не як локальний ринок; по-друге, непідготовленістю персоналу до проведення досліджень ринку. Натомість маркетингове дослідження локального ринку має охоплювати: 1) аналіз власне ринку, тобто визначення його ємності, кон'юнктури ( рівня цін, співвідношення між попитом і пропозицією), оцінку факторів і тенденцій розвитку; 2) визначення рівня конкуренції, конкурентів на ринку і конкурентних переваг, оцінку цінової політики, стану і рівня імплементації новітніх розробок; 3) всебічний аналіз елементів комплексу маркетингу – товару, його новизни, якості, здатності задовільнити потенційних споживачів; механізму ціноутворення



та факторів, що впливають на встановлення рівня цін; характеру потреб і вимог споживачів; каналів збуту, ступеня розвиненості муніципальної логістики; способів просування товарів, зокрема якості реклами, способів стимулювання продаж, якості каналів комунікацій.

Вагомий синергетичний ефект у застосуванні технології маркетингового дослідження локального ринку може принести співпраця відповідних відділів місцевих органів влади з суб'єктами споживчого ринку як з боку пропозиції, так і з боку споживачів. В рамках такої співпраці можна більш об'єктивно й обґрунтовано виявити незайняті території для розміщення торгової або відпочинкової мережі, здійснити сегментацію територій, сегментацію діючих підприємств за розмірами торговельних (відпочинкових) площ, кількістю працівників, виявити тенденції розподілу підприємств за видами, визначити так звані «білі зони» (як варіант, можна використати кластерний метод аналізу).

Поширення практики проєктного підходу в управлінні територіальними громадами в Україні, що простежується протягом останнього періоду, підвищення зацікавленості органів місцевого самоврядування в реалізації муніципальних проєктів актуалізує необхідність імплементації такої технології маркетингових досліджень, як комплексний маркетинговий аналіз муніципальних проєктів. Це важливо, оскільки це дає змогу видавати бюджетний кредит, гарантійне зобов'язання, підтримку, субсидії. На особливу увагу заслуговує практика формування портфеля муніципальних проєктів, використання муніципальних ваучерних програм. Із зарубіжного досвіду впливає, що: «У процесі формування портфеля проєктів найчастіше використовують модель Ерні Нільсена, відповідно до якої проєкти розподіляють по портфелях» [9, с. 13]. Муніципальні ваучерні програми використовуються для забезпечення досягнення цілей, які означені в стратегіях розвитку територіальних громад. «Вони є, передусім, стимулюючим інструментом, яким органи місцевого самоврядування можуть мотивувати як мешканців громади, так представників приватного і муніципального підприємницького секторів до участі у розвитку економічної інфраструктури території» [9, с. 16].

Кінцевою метою маркетингових досліджень є підготовка аналітичного підґрунтя для прогнозування розвитку території, для підготовки управлінських рішень щодо використання її потенціалу, залучення інвестицій, пошуку варіантів забезпечення спроможності територіальної громади.

Маркетингові технології ціноутворення в системі управління територіальною громадою. Володіючи комунальною власністю, певними ресурсами і надаючи комунальні та адміністративні послуги, органи місцевого самоврядування мають виробляти і реалізувати власну політику ціноутворення, вибирати форму сплати (спосіб покриття затрат) за них. Насамперед треба звернути увагу на ціни на муніципальні ресурси, які є інструментом конкурентної боротьби територіальної громади за інвестиції, вони важливі для розробки й реалізації муніципальних проєктів.

Узагальнюючи досвід європейських країн, можна констатувати, що для визначення цін на місцеві ресурси (землю, водні ресурси, корисні копалини, на нерухомість) у них використовуються різні методи ціноутворення, зокрема: метод врахування балансової або ринкової вартості; ціннісний метод; метод встановлення ціни на основі

---

цін конкурентів; тендерне ціноутворення; метод еластичності попиту і пропозиції. Залежно від цілей встановлення ціни, ступеня децентралізації повноважень рішення приймають представницькі органи місцевого самоврядування. Переважно маркетингова технологія передбачає: визначення мети ціноутворення; аналіз попиту; аналіз витрат, пов'язаних з утриманням, використанням і продажем об'єкта продажу; аналіз цін на аналогічні ресурси інших муніципальних утворень; вибір методу ціноутворення; встановлення остаточної ціни.

Складність і багатоаспектність проблеми ціноутворення на муніципальні ресурси не дозволяє в рамках однієї статті детально аналізувати особливості ціноутворення на них у різних варіантах їх подальшого використання покупцем (споживачем).

Водночас, порушуючи проблему плати за землю, зазначимо, що в більшості країн Європейського Союзу вона здійснюється у вигляді земельного податку. За критерієм його нарахування в них використовують три основні моделі: 1) податок справляється окремо (Естонія); 2) сплачується як складова податку на нерухомість (Болгарія, Кіпр, Німеччина, Нідерланди, Чехія, Латвія, Словаччина, Угорщина). Таку модель використовують в інших країнах світу, зокрема Канаді, Японії, Ірландії; 3) справляється як складова декількох податків [10.]. Розрахунок земельного податку здійснюється по-різному. Зокрема, в Бельгії – з урахуванням кадастрового доходу від нерухомості ( 1,25% кадастрового прибутку), у Франції та Данії – залежно від вартості землі, Швеції – як складова податку на капітал[10]. Різниця в цінах на землю в країнах ЄС досягає 60 разів. Система майнових податків, до яких належить податок на землю, також суттєво відрізняється. Суми податків визначають муніципалітети, а для встановлення рівня цін враховуються не тільки закони, а й регіональні та локальні фактори продуктивності, дія ринкових сил попиту й пропозиції.

Плата за землю в Україні також здійснюється у вигляді земельного податку. Об'єктами оподаткування в територіальних громадах є земельні ділянки, які перебувають у власності або користуванні, земельні паї, земельні ділянки комунальної власності, надані в оренду. Базою оподаткування є нормативно-грошова оцінка земельної ділянки з урахуванням визначеного коефіцієнта індексації або площа земельної ділянки, нормативно-грошову оцінку якої не проведено [11]. В сучасній українській практиці рішення щодо нормативно-грошової оцінки ухвалюють відповідні органи місцевого самоврядування й офіційно оприлюднюють на своєму сайті. Органи місцевого самоврядування встановлюють ставки оподаткування землі для юридичних та фізичних осіб відповідно до положень Податкового кодексу України. Згідно зі ст. 282 Кодексу визначено перелік пільг щодо сплати земельного податку для юридичних осіб стосовно земельних ділянок, які не підлягають оподаткуванню. Згідно із Законом України № 2120-ІХ « Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» внесені зміни, суть яких полягає в тому, що на період з 1 березня 2022 р. по 31 грудня наступного року, в якому буде припинено надзвичайний стан, плата за землю (земельний податок) на територіях, на яких відбуваються бойові дії, не сплачується [12]. Таким чином, в Україні законодавець чітко встановив рамкові умови щодо сплати за такий ресурс територіальних громад як земля.

Водночас на практиці виникають проблеми щодо обліку, використання, оплати землі як одного з найцінніших ресурсів громади, що створює поле діяльності для застосування сучасних маркетингових технологій у ціноутворенні на земельні ресурси. На наш погляд, у такому разі основними напрямками роботи мають бути такі: здійснення щорічної інвентаризації земельних ділянок та аналізу їх використання; проведення моніторингу кількості осіб, які сплачують земельний податок, уточнення розміру його нарахування; продовження роботи з нормативно-грошовою оцінки земельних ділянок; впровадження збалансованого підходу до застосування ставок та щодо надання пільг на сплату земельного податку.

Встановлення плати за ресурси (землю, нерухоме майно) має певні особливості, коли предметом відносин продавця у особі органу місцевого самоврядування і покупця (юридичної чи фізичної особи) є оренда. Практика оренди землі, яка поширена в зарубіжних країнах і переважно регулюється попитом і пропозицією, в Україні здійснюється згідно зі ст. 288 Податкового кодексу України. Договір оренди земель державної і комунальної власності укладається за типовою формою, затвердженою Кабінетом Міністрів України. Згідно зі ст. 288 Кодексу річна сума орендної плати не може бути меншою за розмір земельного податку, не може перевищувати 12% нормативно-грошової оцінки, може перевищувати граничний розмір орендної плати у разі визначення орендаря на конкурсних засадах. Для визначення розміру орендної плати за землю нормативно-грошова оцінка земельних ділянок щорічно індексується [13]. Керуючись зазначеними нормами, органи місцевого самоврядування готують відповідну документацію і встановлюють ставки орендної плати за землю.

Важливим ресурсом територіальних громад, який може використовуватися для забезпечення життєдіяльності в громаді і бути джерелом доходів місцевого бюджету, є об'єкти нерухомості. У такому разі маркетингові підходи до політики ціноутворення набувають особливої ваги. Дослідження зарубіжної практики (зокрема США) засвідчує, що, використовуючи маркетингові технології для побудови політики ціноутворення, наприклад на житло, муніципалітети пробують знайти відповідь на такі питання: 1) яка цінність комунального житла для квартиронаймача? 2) яка сума готівки створить ситуацію, коли домогосподарству буде все рівно, отримувати готівку чи житлову субсидію? 3) яку вигоду отримує особа на один долар оренди комунального житла? 4) яка різниця між вартістю комунального житла і вартістю приватного житла? Що відбувається з ринком приватного житла упродовж часу (вибуття чи повільне здешевлення)? На основі маркетингових технологій вирішують не лише питання ціноутворення, а й визначення політики підтримки пропозиції за допомогою житлових субсидій чи надання бідним домогосподарствам платіжних сертифікатів у рамках політики стимулювання попиту, використання програм житлових ваучерів, прогнозування наслідків цих дій.

В Україні механізм оренди майна, що належить до комунальної власності територіальних громад, врегульовано Законом України «Про оренду державного та комунального майна». Згідно з цим законом об'єктами оренди можуть бути: нерухоме майно (будівлі, споруди, приміщення, а також їхні окремі частини), єдині майнові комплекси комунальних підприємств, інше індивідуальне окремо визначене майно [14]. Орендодавцями в територіальній громаді є органи, уповноважені представницьким

---

органом місцевого самоврядування, орендарями – фізичні та юридичні особи, в т. ч. іноземних держав. Позитивним є використання технології тендерного ціноутворення. Згідно із Законом вона здійснюється так: аукціон як спосіб передачі в оренду державного і комунального майна, проводиться в електронній формі; для інституційної та інформаційної підтримки цієї процедури використовується електронна торгова система, яка охоплює базу даних і електронні майданчики; передача відбувається особі, яка запропонувала найбільшу орендну плату. Законодавцем визначено два типи переліку об'єктів – тих, що передаються через аукціон, і тих, щодо яких ухвалено рішення про передачу без аукціону. «Вартістю об'єкта оренди для визначення стартової орендної плати є його балансова вартість станом на останнє число місяця, який передусє даті визначення стартової орендної плати. Водночас, вартість об'єкта на рівні його ринкової (оціночної) вартості встановлюється за умови таких підстав: об'єктом оренди є єдиний майновий комплекс державного або комунального підприємства; об'єкт оренди пропонується для передачі в оренду без аукціону; об'єкт оренди використовується на підставі договору оренди, укладеного без проведення аукціону або конкурсу, і орендар бажає його продовжити на новий строк [14].

У контексті нашої проблематики важливо врахувати, що згідно з чинним законодавством, у разі передачі майна без проведення аукціону, представницький орган місцевого самоврядування має право самостійно розробляти й затверджувати Методику розрахунку орендної плати щодо комунального майна, яке передається в оренду. Це означає, що до уваги мають бути взяті не лише Методика оцінювання майна, затверджена Кабінетом Міністрів України, та Порядок передачі майна в оренду, а й досвід, набутий муніципалітетами, комунами, гмінами зарубіжних країн у частині застосування маркетингових технологій ціноутворення. Зокрема, в кожній територіальній громаді важливо: провести інвентаризацію комунального майна; сформулювати перелік вільних нежитлових приміщень комунальної власності, в якому відображається адреса об'єкта оренди, її площа, вид оренди, характер нежитлових приміщень, балансоутримувач; розмістити цю інформацію на сайті територіальної громади, що сприятиме дотриманню принципів оренди – «відкритості та прозорості, рівності та змагальності, врахування особливостей комунальної форми власності, захисту економічної конкуренції, державного регулювання та контролю, створення конкурентних умов оренди та сприятливих умов для залучення інвестицій [14].

Найбільш проблемним питанням в діяльності органів місцевого самоврядування як у зарубіжних країнах, так і в Україні є вибір форми сплати за послуги. Правильний вибір цієї форми дає змогу узгодити обсяги і якість послуг з потребами жителів: або за рахунок коштів місцевого бюджету, або за рахунок споживачів, поповнюючи доходи бюджету. В практиці зарубіжних країн це залежить насамперед від організаційної форми надання послуг, що детально досліджено в роботі В. Ділінджера [15]. Залежно від цього на локальному ринку послуг за юридичним статусом визначаються такі суб'єкти, як: державні / адміністративні чи комерційні установи, місцеві муніципалітети / місцеві ради, індивідуальні підприємства, асоціації неприбуткової діяльності, товариства зі статусом юридичної особи. Враховуючи зарубіжний досвід, логічно можна припустити, що послуги одного типу в територіальній громаді можуть надаватись: 1) через систему створених комунальних підприємств; 2) через систему

публічних закупівель, залучаючи до участі в тендерах на конкурсній основі суб'єктів господарювання різних форм власності; 3) через систему приватного підприємництва. Маркетингові технології ціноутворення допомагають у виборі способу покриття затрат: за принципом платоспроможності, коли муніципальні послуги жителям громади надаються за рахунок бюджетного фінансування; за принципом споживання, коли оплата здійснюється «з кишені» (споживачем). На сьогодні в українській практиці, як і в зарубіжній використовується змішана форма покриття витрат на муніципальні послуги – за рахунок оподаткування і за рахунок оплати споживачів. Відповідно, застосовуються три підходи до встановлення рівня оплати за послуги, що надаються жителям територіальних громад: повна оплата (наприклад, за послуги пошти і зв'язку), часткова оплата (наприклад, за житлово- комунальні послуги у випадку субсидування державою), безоплатне надання (наприклад, послуги соціального захисту, послуги, споживання яких має колективний характер). Послуги, які надаються приватними підприємницькими структурами, оплачуються за ринковими цінами. Незважаючи на те, що відома практика закріплена законодавчо, вона не позбавлена недоліків.

Так, зокрема, порядок формування та затвердження цін (тарифів) на житлово-комунальні послуги в Україні чітко визначений «Законом про житлово-комунальні послуги» від 24.06.2024 р. № 1875-IV, за яким послуги поділені на три групи: житлово-комунальні послуги, ціни / тарифи на які затверджуються спеціально уповноважені органи державної влади; житлово-комунальні послуги, ціни / тарифи на які затверджують органи місцевого самоврядування для надання на певній території; житлово-комунальні послуги, де ціни / тарифи затверджуються на договірній основі. Ціни / тарифи затверджуються не нижче економічно обґрунтованих витрат. Водночас, хоча розрахунки економічно-обґрунтованих витрат здійснюють надавачі послуг, через поганий технічний стан мереж, застарілі технології, підвищення цін на енергоносії фактичні витрати перевищують планові тарифи, а вдосконалювати їх складно у зв'язку з обмеженим платоспроможним попитом споживачів [16].

Зарубіжний досвід вказує на велику автономію місцевих органів влади у застосуванні маркетингових технологій гнучкого ціноутворення, зокрема під час вибору моделі формування цін на послуги: встановлення ціни вище собівартості як регулятивного заходу за умов високого попиту або як дисциплінарного важеля впливу на споживання; встановлення ціни нижче собівартості – у випадках, коли споживання послуг має щоденний характер, вартість послуг не залежить від споживача чи встановлена раніше ціна не прийнятна для споживачів; проведення фінансового аналізу витрат на послуги з метою виявлення факторів впливу на їх зростання та впливу окремих статей витрат, пов'язаних з наданням послуг, на бюджет. Його використання в діяльності органів місцевого самоврядування в Україні дасть змогу не лише регулювати поведінку споживачів, а й більш ефективно використовувати кошти місцевих бюджетів.

Маркетингові технології для оцінювання та підвищення інвестиційної привабливості території. Як показує зарубіжний досвід, оцінювання інвестиційної привабливості території та діяльність щодо її підвищення належать до одного з найважливіших стратегічних інструментів маркетингового підходу до управління її розвитком. Увага до проблеми використання цього інструментарію з боку науковців (Андрійчук І., Конкольняк

---

М., Іщук С., Кулініч Т., Бушинський Є., Бурко О., Литвин Н. та ін.) та практиків (спроби розроблення деякими органами місцевого самоврядування інвестиційних програм, інвестиційних паспортів, проведення інвестиційних форумів та інших комунікаційних заходів) вказує на позитивне сприйняття науковим та інституційним середовищем доцільності широкої імплементації цієї маркетингової технології в систему публічного управління в Україні.

Інвестиційна привабливість громади трактується як «сукупність факторів, що визначають здатність громади залучати інвестиції як національні, так і з-за кордону» [17]. Дослідники механізму забезпечення інвестиційної привабливості переважно порушують питання щодо: характеристик інвестиційної привабливості регіону [18]; методик оцінювання привабливості регіонів і територіальних громад [19; 20; 21]; вибору критеріїв для аналізу стану територіальної громади щодо її інвестиційної привабливості [22]. У практичній діяльності територіальних громад апробовані деякі інструменти маркетингових технологій, які можуть застосовуватися для характеристики інвестиційної привабливості і підвищення інвестиційної активності громад.

Незважаючи на це, рівень залучення інвестицій в територіальні громади України, за винятком великих міст, виявився недостатнім, а з початком війни частина інвесторів залишила нашу країну. Водночас проблема все ще актуальна з огляду на значні внутрішні переміщення людських ресурсів, їх потребу у працевлаштуванні і потребу відбудови в післявоєнний період.

Міжнародний досвід показує можливість використання маркетингових технологій залучення інвестицій за допомогою таких інструментів, як: формування інвестиційних паспортів громад; створення платформ про донорські гранти; використання сайтів громад про їх інвестиційну привабливість; надання інформації про наявність ринку прямих інвестицій; створення платформ для стартапів; подача заявок на участь у різних фондах; Otherentries тощо.

Моніторинг діяльності органів місцевого самоврядування в Україні щодо залучення інвестицій вказує на їх слабе (переважно) інституційне забезпечення. Зокрема, варто зазначити відсутність або непоновленість у громадах таких важливих документів, як стратегії їхнього розвитку, плани просторового розвитку, інвестиційні паспорти, геоінформаційні карти. В багатьох випадках вони використовують застарілу містобудівну документацію. Натомість, у таких документах, як інвестиційний паспорт громади, може бути розміщена обширна інформація про громаду, її географічне розташування, природні умови, демографічну ситуацію і ринок праці, транспортну й соціальну інфраструктуру, види економічної діяльності, суб'єкти господарської діяльності, міжнародну співпрацю, інвестиційний клімат. Досвід деяких територіальних громад, які започаткували використання такого маркетингового інструменту, засвідчує корисність представлення в Паспорті послуг органу місцевого самоврядування з супроводу інвестиційних проєктів, надання послуг інвесторам щодо пошуку та підбору пропозицій стосовно інвестиційних майданчиків, інформації про показники інвестиційної діяльності в громаді за запитом, інформації про успішні проєкти, про корпоративні податки і податки на оплату праці, про страхування ризиків, послуги з організації та координації візитів, мовного перекладу тощо [23].

Ефективним інструментом підвищення інвестиційної привабливості, який можна імплементувати як окремий модуль в геоінформаційну систему територіальної громади, є геоінформаційна система інвестиційної привабливості (ГІС) громади, яка відображає її інвестиційний потенціал, дає інформацію про адміністративно-територіальний устрій, ділянки «грінфілд» або вільні земельні ділянки, ділянки «браунфілд» або вільні виробничі площі, про відкриті для інвестування родовища корисних копалин, інвестиційні проєкти; надає для ознайомлення публічну кадастрову карту [24].

Для вирішення проблем свого розвитку територіальні громади та їх органи місцевого самоврядування, підприємства та організації, що знаходяться на їхній території, повинні активізувати свою інвестиційну активність, ефективно використовувати зазначені маркетингові технології, розробити в додаток до Стратегій розвитку Програми сприяння інвестиційному розвитку, Програми розроблення (оновлення) містобудівної документації, використовувати гнучку регуляторну політику, здійснювати брендинг території.

Використання локального брендингу щодо нарощування конкурентного потенціалу розвитку територіальної громади. Брендинг як маркетингова технологія є цілеспрямованим процесом формування бренду території як активного інструменту її позиціонування, відображення «сутності місця» за визначенням Саймона Анхольта. «У маркетингу, бренд – це спосіб швидкої передачі інформації до потенційного ринку з метою вчинення впливу на прийняття рішень споживачами» [25, с. 9]. Бенефіціарами, представниками цільової аудиторії бренду територіальної громади зазвичай є жителі громади, підприємці, туристи, інвестори. Відповідно бренд територіальної громади в умовах децентралізації став потужним інструментом, який сприяє підвищенню її конкурентоспроможності, припливу інвестицій, людських ресурсів, розвитку туризму. Тобто, як зазначають науковці Бобровська О., Савостенко Т., Пашкова Г., його можна розглядати як «виключно позитивний різновид просунутого, яскраво вираженого іміджу» [25, с. 9].

З позицій публічного управління технологію брендингу територіальної громади треба розглядати як сукупність послідовних дій щодо формування і просування її бренду. На основі узагальнення методологічних підходів зарубіжних і вітчизняних вчених щодо брендингу територій можна зробити висновок, що це має відбуватися за таким алгоритмом: оцінка стану розвитку територіальної громади; визначення змісту бренду територіальної громади; розроблення плану просування бренду; реалізація плану просування; оцінка результату просування бренду. На практиці, як показує дослідження, в територіальних громадах України зазвичай застосовується створення логотипу, просування бренду громади у ЗМІ, засобами Інтернету, проведення комунікативних заходів. Проте успішність реалізації технології брендингу можлива за умови стратегічного бачення можливих «точок зростання», а відтак вибудови унікальності бренду, забезпечення процесу брендингу відповідним фінансовим і кадровим підкріпленням, долученням до процесу його просування не лише органу місцевого самоврядування, а й представників бізнесу й громадських організацій. Відсутність таких дій перетворює таку маркетингову технологію у певну формальність без очікуваної результативності як у поточному, так і в прогностичному періоді.

---

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Зміна сутнісних характеристик територіальних громад, обумовлена процесами децентралізації, прагненням досягти своєї спроможності самостійного забезпечення життєдіяльності на їх територіях в умовах швидко змінюваного й агресивного зовнішнього середовища актуалізувала використання маркетингових технологій у практиці управління.

Проведений у процесі дослідження аналіз можливостей і реалій застосування напрацьованих науковими колами і зарубіжною практикою таких маркетингових технологій, як: маркетингові дослідження території; моніторинг соціально-економічного розвитку громади; комплексний аналіз муніципальних проєктів; ресурсний аналіз; маркетингові підходи в муніципальному ціноутворенні; оцінка та підвищення інвестиційної привабливості території; локальний брендинг засвідчив, що в практиці публічного управління територіальними громадами в Україні вони використовуються фрагментарно, не забезпечують синергетичного ефекту у формуванні й успішній реалізації управлінських рішень.

Виявлені проблеми вказують на необхідність: розширення консультативної допомоги в освоєнні зазначених технологій у системі організаційних структур публічного управління; внесення програм з вивчення змісту та можливостей використання таких технологій у практики підвищення кваліфікації публічних службовців; розширення інформаційного забезпечення, формування відповідної бібліотеки видань; обміну передовим досвідом територіальних громад, які досягли успіху у їх застосуванні; адаптації нормативно-правової бази до нових умов функціонування територіальних громад з врахуванням передових європейських практик.

Перспективними з точки зору розвитку наукових засад територіального маркетингу є дослідження з використання маркетингових технологій для диверсифікації діяльності в сфері житлового ринку на території територіальної громади, використання маркетингової інфраструктури для підвищення конкурентоспроможності малих підприємств, застосування маркетингових інструментів для забезпечення зв'язку з громадськістю.

### **Література**

1. Kotler P., Haider I., Rein I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. NewYork : The Free Press, 1993. 400 p.
2. Фітель О. І. Концептуальні засади маркетингової діяльності територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2017. № 1. С. 23–29. URL: [https://re.gov.ua/re201701/re201701\\_023\\_FitelOI.pdf](https://re.gov.ua/re201701/re201701_023_FitelOI.pdf).
3. Бондаренко В. М., Шершун К. О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*: зб. наук. пр. 2012. Вип. 2(36). С. 66–73.
4. Пирко М. Маркетинг як інструмент розвитку територій об'єднаних громад. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 63–68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2019\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_13).



5. Дроб'язко І. М. Територіальний маркетинг як механізм підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Харків : Вид-во Хар. ІД НАДУ «Магістр», 2008. Вип. 2 (21). С. 149–153.
6. Технологія – що це таке, визначення та поняття. Economy-Pedia.com.2024. URL: <https://uk.economy-pedia.com>.
7. Окландер М. А. Методика розрахунку ефективності територіального маркетингу. Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. 2002. № 1. С. 81–91.
8. «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення, моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад». Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21. 12. 2022 р. № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>.
9. Бобровська О. Ю., Матвеева О. Ю., Мунько А. Ю. Практичний порадник з питань управління потенціалом сталого розвитку територій в умовах децентралізації. Вип. 1: Використання органами місцевого самоврядування інструментів управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Дніпро : ДІРДУ НАДУ, 2016. 22 с.
10. USAID. Плата за землю в країнах Європейського Союзу. URL: [https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1058/Моніторинг\\_справляння\\_плати\\_на\\_землю.pdf](https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1058/Моніторинг_справляння_плати_на_землю.pdf).
11. Плата за землю в умовах воєнного стану в Україні: стан, проблеми та можливості їх вирішення. URL: <https://decentralization.ua/news/16602?page=302>.
12. Закон України №2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>.
13. Порядок визначення орендної плати на земельні ділянки. 18.03.2024р. URL: <https://brovary-rada.gov.ua/upravlinnia-mistom/zemlekorystuvannia-ta-budivelnapolityka/poriadok-vyznachennia-rozmiru-orendnoi-platy-za-zemelni-dilianky>.
14. «Про оренду державного та комунального майна» : Закон України від 3.10.2019р. № 157-IX. В ред. від 03. 09. 2023р. URL: <https://rada.gov.ua/laws/show/157-20#Text>
15. Dillinger W. Decentralization and its Implications for Service Delivery. Washington, D.S. : The World Bank, 1994.
16. Порядок формування та затвердження тарифів житлово-комунальних послуг в Україні. URL: <https://pravo.org.ua/poryadok-formuvannya-ta-zatverdzhennya-taryfiv-na-zhytlovo-komunalni-poslugy-v-ukrayini/>.
17. Корінь Р. Підвищення рівня інвестиційної активності територіальних громад. Семінар «Інвестиційна активність громад». 26.04.2024 р. Всеукраїнська асоціація громад. URL: <https://hromady.org>.
18. Бушинський Є. В. Методи оцінки інвестиційної привабливості: регіональний вимір. Бізнес-інформ. 2021. № 1. С. 157–163. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-1\\_0-pages-157\\_163.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-157_163.pdf).

- 
19. Андрійчук І., Конкольнік М. Оцінювання інвестиційної привабливості ОТГ у гірських регіонах на основі державного регулювання. Економіка та суспільство. № 27. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/454>.
  20. Іщук С. О., Кулініч Т. В. Оцінювання інвестиційної привабливості регіону: методичний аспект. Регіональна економіка. 2010. № 3. С. 71–78.
  21. Бурко О. В. Фінансова оцінка інвестиційної привабливості територіальної громади як цілісного майнового комплексу (на прикладі Великоберезовецької територіальної громади). 2024. URL: <https://elortu.tntu.edu.ua/handle/>lib>.
  22. Литвин Н. Стан територіальних громад та їх інвестиційна привабливість. Публічне управління. 2019. № 4 (19). С. 132–143. URL: [http://dx.doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4\(19\)-132-143](http://dx.doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4(19)-132-143).
  23. Інвестиційний паспорт Броварської громади. URL: <https://drive.google.com/file/d/1BztGeYveJlgX1CgRQCNCERn3fT9CNDrV/view>.
  24. Геоінформаційна система інвестиційної привабливості. URL: <https://magneticonemt.com/m1gis-interaktivna-karta-investitsijnoi-privablivosti/>.
  25. Бобровська О. Ю., Савостенко Т. О., Пашкова Г. Г. Практичний порадник з питань управління потенціалом сталого розвитку територій в умовах децентралізації. Вип. 3: Напрями використання регіонального брендингу щодо нарощування конкурентного потенціалу сталого розвитку. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 33 с.

### **References**

1. Kotler, P., Haider, I., Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press, 1993. 400 p. [in English].
2. Fitel, O. I. (2017). *Kontseptualni zasady marketynhovoї diialnosti terytorialnykh hromad [Conceptual principles of marketing activity of territorial communities of the Shchy]*. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 1. Retrieved from: [https://re.gov.ua/re201701/re201701\\_023\\_FitelOI.pdf](https://re.gov.ua/re201701/re201701_023_FitelOI.pdf). [in Ukrainian].
3. Bondarenko, V. M., Shershun, K. O. (2012). *Poniattia ta instrumenty terytorialnoho marketynhu v konteksti stratehichnoho rozvytku rehioniv [Concepts and tools of territorial marketing in the context of strategic regional development]*. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika: zb. nauk. pr. – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economy: coll. of Sciences*, 2 (36), 66-73. [in Ukrainian].
4. Pyrko, M. (2019). *Marketynh yak instrument rozvytku terytorii obiednanykh hromad [Marketing as a tool for the development of the territory of the united communities of Ukraine]*. *Derzhava i rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 4, 63-68. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2019\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_13). [in Ukrainian].
5. Drobiazko, I. M. (2008). *Zmpid vyshchennia efektyvnosti diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Territorial market as a mechanism for improving the efficiency of local self-government bodies]*. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr. – Theory and practice of public administration: collection*.

- of Sciences. Kh.: Vyd-voKhar. IDNADU «Mahistr». Vol. 2 (21). P. 149-153. [in Ukrainian].
6. Tekhnolohiia – shchotsetake, vyznachennia ta poniattia. Economy-Pedia. com. 2024 [Technology - whatitis, definitionsand concepts. Etonomy-Pedia. chom. 2024]. Retrieved from: <https://uk.economy-pedia.com>. [in Ukrainian].
  7. Oklander, M. A. (2002). Metodyka rozrakhunku efektyvnosti terytorialnoho marketynhu [Methodology for calculating the effectiveness of territorial marketing of Shshch]. *Visnyk Ukrainiskoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the Ukrainian Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 1, 81-91. [in Ukrainian].
  8. “Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchod oporiadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, provedennia, monitorynhu ta otsiniuvannia realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad”. Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy vid 21. 12. 2022 r. № 265 [“On the approval of the Methodological recommendations regarding the procedure for the development, approval, implementation, implementation, monitoring and evaluation of the implementation of the strategy for the development of territorial communities”. Order of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine dated 12/21/2022 No. 265]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>. [in Ukrainian].
  9. Bobrovska O. Yu., Matveieva O. Yu., Munko A. Yu. (2016). Praktychnyi poradnyk z pytan upravlinnia potentsialom staloho rozvytku terytorii v umovakh detsentralizatsii [Practical adviser on the issue of managing the potential of sustainable development of the territory in conditions of decentralization]. Vyp.1: ovriaduvannia instrumentiv upravlinnia finansovymy resursamy terytorialnykh hromad – Issue 1: The use of city self-government bodies as tools for managing the financial features of territorial communities. Dnipro: DIRDU NADU. 22 p.[in Ukrainian].
  10. USAID. Plata zazemliu v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [USAID. Payment for land in the countries of the European Union]. Retrieved from: [https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1058/Monitorynh\\_spravliannia\\_platy\\_na\\_zemliu.pdf](https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1058/Monitorynh_spravliannia_platy_na_zemliu.pdf). [in Ukrainian].
  11. Plata zazemliu v umovakh voiennoho stanu v Ukraini: stan, problemy ta mozhlyvosti yikh vyrishennia [Payment for land in the conditions of martial law in Ukraine: state, problems and possibilities of their solution]. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/16602?page=302>. [in Ukrainian].
  12. Zakon Ukrainy № 2120-IX “Pro vnesenniazmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo dii norm na period dii voiennohostanu” [Law of Ukraine No. 2120-IX “Pro vnesennia zmin do Datkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo dii norm na period dii voiennoho stanu”]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>. [in Ukrainian].
  13. Poriadok vyznachennia orendnoi platy nazemelni dilianky. 18.03.2024 r. [The procedure for determining the rent for land plots. 18.03.2024]. Retrieved from: <https://brovary-rada.gov.ua/upravlinnia-mistom/zemlekorystuvannia-ta-budivelna->

- 
- polityka/poriadok-vyznachennia-rozmiru-orendnoi-platy-za-zemelni-dilianky. [in Ukrainian].
14. Zakon Ukrainy “Pro orendu derzhavnogo ta komunalnogo maina” vid 3.10.2019 r. № 157-IX.V red.vid 03. 09. 2023 r. [Law of Ukraine “On Leasing of State and Communal Property” dated October 3, 2019 No. 157-IX. 5th edition, dated September 3, 2023]. Retrieved from: <https://rada.gov.ua/laws/show/157-20#Text>. [in Ukrainian].
  15. Dillinger, W. (1994). Decentralization and its Implications for Service Delivery. Washington, D. S.: The World Bank.[inEnglish].
  16. Poriadok formuvannia ta zatverdzhennia taryfiv zhytlovo-komunalnykh posluh v Ukraini [The procedure for forming and approving tariffs for housing and communal services in Ukraine]. Retrieved from: <https://pravo.org.ua/poryadok-formuvannya-ta-zatverdzhennya-taryfiv-na-zhytlovo-komunalni-posludy-v-ukrayini/>. [in Ukrainian].
  17. Korin, R. (2024). Pidvyshchennia rivnia investytsiinoi aktyvnosti terytorialnykh hromad [Increasing the level of investment activity of territorial communities]. *Seminar “Investytsi in aaktyvnist hromad”. 26.04.2024 r. Vseukrainska asotsiatsiia hromad – Seminar “Investment activity of communities”. 04/26/2024 All-Ukrainian Association of Communities*. Retrieved from: <https://hromady.org>. [in Ukrainian].
  18. Bushynskiy, Ye. V. (2021).Metody otsinky investytsiinoi pryvablyvosti: rehionalnyi vymir [Methods of assessing investment attractiveness: regional dimension]. *Biznes-inform – Business information*, 1, 157-163. Retrieved from: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-1\\_0-pages-157\\_163.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-157_163.pdf). [in Ukrainian].
  19. Andriichuk, I., Konkolniak, M. (2021). Otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti OTH u hirskey khrehionakh na osnovi derzhavnogo rehuliuвання [Assessment of the investment attractiveness of OTC in the mountainous regions on the basis of state regulation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 27. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/454>. [in Ukrainian].
  20. Ishchuk, S.O., Kulnich, T.V. (2010).Otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti rehionu: metodychnyi aspekt [Assessing the investment attractiveness of the region: methodological aspects]. *Rehionalna ekonomika –Regional economy*, 3, 71-78. [in Ukrainian].
  21. Burko, O. V. (2024). Finansova otsinka investytsiinoi pryvablyvosti terytorialnoi hromady yak tsilisnogo mainovoho kompleksu (naprykladi Velykoberezovetskoj terytorialnoi hromady) [Financial assessment of the investment attractiveness of the territorial community as a comprehensive property complex (on the example of the Velikoberezovets territorial community)]. Retrieved from: <https://elortu.tntu.edu.ua/handle/lib>. [in Ukrainian].
  22. Lytvyn, N. (2019). Stan terytorialnykh hromad ta yikh investytsiina pryvablyvist [The state of territorial communities and their investments in the private sector.].*Publich neupravlinnia–Public administration*, 4 (19), 132-143. Retrieved from: [http://dx.doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4\(19\)-132-143](http://dx.doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4(19)-132-143). [in Ukrainian].
-

23. Investytsiiny i pasport Brovarskoi hromady [Investment passport of Brovary community]. Retrieved from: <https://drive.google.com/file/d/1BztGeYveJlgX1CgRQCNCERn3fT9CNdrV/view>. [in Ukrainian].
24. Heoinformatsiina systema investytsiinoi pryvablyvosti [Geoinformation system of investment attractiveness]. Retrieved from: <https://magneticonemt.com/m1gis-interaktivna-karta-investitsijnoyi-privablivosti/>. [in Ukrainian].
25. Bobrovska, O. Yu., Savostenko, T. O., Pashkova, H. H. (2016). Praktychnyi poradnyk z pytan upravlinnia potentsialom staloho rozvytku terytorii v umovakh detsentralizatsii [Practical adviser on the issue of managing the potential of sustainable development of the territory in conditions of decentralization]. *Vyp. 3: Napriamy vykorystannia rehionalnoho brendy nhushcho do naroshchuvannia konkurentnoho potentsialu staloho rozvytku –Vol. 3: We direct the use of regional brands to increase the competitive potential of sustainable development*. Dnipro: DRIDU NADU. 33 p. [in Ukrainian].

Статтю отримано 08 серпня 2024 р.

Article received August 8, 2024.