

Попадинець Назарій Миколайович, д.е.н., старший дослідник, в.о. директора, старший науковий співробітник відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України», poradynets.n@gmail.com, +38(069)694-590-98, ORCID ID: 0000-0002-7556-6135

*ВСП «Навчально-науковий інститут просторового планування та перспективних технологій національного університету «Львівська політехніка»
вул. Горбачевського 18, м. Львів, 79057, Україна*

Тимкович Оксана Ігорівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і маркетингу, zawksana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3262-0768

*ВСП «Навчально-науковий інститут просторового планування та перспективних технологій національного університету «Львівська політехніка»
вул. Горбачевського 18, м. Львів, 79057, Україна*

Сембай Наталія Миколаївна, доктор філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, юрист I категорії, nsembay71@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0684-4514

*Національний лісотехнічний університет України
вул. Генерала Чупринки, 103, м. Львів, 79057, Україна*

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ, УТРИМАННЯ, РОЗВИТКУ ТА ПОВЕРНЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ГРОМАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

***Анотація.** У статті обґрунтовано науково-прикладний підхід до формування маркетингової стратегії територіальної громади як інструменту залучення, утримання, розвитку та повернення людського капіталу в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Доведено, що для громад Львівської області маркетинг території не може зводитися до брендингу, туристичної промоції або інформаційної присутності, оскільки його реальний вплив на людський капітал формується через поєднання репутації, довіри до місцевого врядування, цифрової доступності послуг, економічних можливостей, якості життєвого середовища та здатності громади інтегрувати внутрішньо переміщених осіб, молодь, підприємців і фахівців, які потенційно можуть повернутися або закріпитися на території. Метою статті є поглиблення теоретико-методичних засад маркетингової стратегії територіальної громади та емпірична апробація моделі оцінювання зв'язку між маркетинговою видимістю громади і результативністю процесів утримання та розвитку людського капіталу на прикладі окремих громад Львівської області. Запропоновано авторську логіку інструментарію маркетингової стратегії громади, що охоплює аналітико-сегментаційний, репутаційно-комунікаційний, сервісно-цифровий, економіко-партнерський, ідентифікаційний та реінтеграційний блоки. Для емпіричної перевірки використано індексну модель IMV-IRLK, де індекс маркетингової видимості громади формується на основі показників цифрової трансформації та прозорості, а індекс людської капітальної результативності - на основі власних доходів на одного мешканця і приросту наявного населення з урахуванням ВПО. Результати розрахунків для десяти громад Львівської області засвідчили, що прямий лінійний зв'язок між маркетинговою видимістю та людською капітальною*

результативністю є слабким для повної вибірки, однак після урахування специфіки курортної громади Трускавця простежується помірний позитивний зв'язок. Це підтверджує, що промоція громади має значення лише тоді, коли підкріплена реальними сервісами, робочими місцями, бюджетною спроможністю та інституційною довірою.

Ключові слова: територіальна громада, Львівська область, маркетингова стратегія, людський капітал, повернення населення, ВПО, брендинг громади, цифровізація, прозорість, місцевий розвиток.

Popadynets Nazariy, Doctor of Economics Sciences, Senior Researcher, deputy director, Professor of the Economy and Marketing Department, Senior Researcher of the Department of regional economic policy of the Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine, popadynets.n@gmail.com, +38(069)694-590-98, ORCID ID: 0000-0002-7556-6135

Separated Structural Subdivision Educational and Research Institute of Spatial Planning and Advanced Technologies of Lviv Polytechnic National University

18 Horbachevskoho St., Lviv, 79057, Ukraine

Tymkovych Oksana, Candidate of economics science, Associate Professor, Associate Professor of the Acting Head of Department Economy and Marketing, zawsana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3262-0768

Separated Structural Subdivision Educational and Research Institute of Spatial Planning and Advanced Technologies of Lviv Polytechnic National University

18 Horbachevskoho St., Lviv, 79057, Ukraine

Sembay Nataliya, Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Category I Lawyer, nsembay71@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0684-4514

National Forestry University of Ukraine

103 General Chuprynky St., Lviv, 79057, Ukraine

MARKETING STRATEGY FOR LOCAL COMMUNITIES AS A TOOL FOR ATTRACTING, RETAINING, DEVELOPING, AND BRINGING BACK HUMAN CAPITAL (USING COMMUNITIES IN LVIV OBLAST AS AN EXAMPLE)

Abstract. *This article presents a scientifically grounded and practical approach to developing a marketing strategy for local communities as a tool for attracting, retaining, developing, and bringing back human capital amid wartime and post-war transformations. It demonstrates that, for communities in the Lviv region, territorial marketing cannot be reduced to branding, tourism promotion, or an online presence, as its real impact on human capital is shaped by a combination of reputation, trust in local governance, digital accessibility of services, economic opportunities, quality of the living environment, and the community's ability to integrate internally displaced persons, youth, entrepreneurs, and professionals who may potentially return or settle in the territory. The aim of this article is to deepen the theoretical and methodological foundations of a territorial community's marketing strategy and to empirically test a model for assessing the relationship between a community's marketing visibility and the effectiveness of human capital retention and development processes, using the example of selected communities in Lviv Oblast. The authors propose a framework for the community's marketing strategy toolkit, encompassing analytical-segmentation, reputation-communication, service-digital, economic-partnership, identity, and reintegration components. For empirical verification, the IMV-IRLK index model was used, where the*

community marketing visibility index is formed based on indicators of digital transformation and transparency, and the human capital performance index is based on own revenues per capita and the growth of the resident population, taking into account IDPs. Calculation results for ten communities in Lviv Oblast showed that the direct linear relationship between marketing visibility and human capital performance is weak for the full sample; however, after accounting for the specific characteristics of the resort community of Truskavets, a moderate positive relationship emerges. This confirms that community promotion is meaningful only when backed by actual services, jobs, fiscal capacity, and institutional trust.
Keywords: territorial community, Lviv Oblast, marketing strategy, human capital, population return, IDPs, community branding, digitalization, transparency, local development.

Постановка проблеми. Сучасні територіальні громади України конкурують не лише за інвестиції, бюджетні ресурси чи туристичні потоки, а й за людей, їхні знання, підприємницьку активність, професійну компетентність та готовність пов'язувати власну життєву траєкторію з певною територією. Для Львівської області це питання має особливе значення, оскільки регіон одночасно виконує функції економічного, освітнього, логістичного, релокаційного, гуманітарного та реабілітаційного простору. Громади області відрізняються за типом економічної бази, рівнем цифровізації, прозорістю врядування, туристично-рекреаційним потенціалом, доступністю робочих місць і здатністю інтегрувати внутрішньо переміщених осіб. Тому маркетингову стратегію громади у області слід розглядати не як допоміжний комунікаційний інструмент, а як складову місцевого соціально-економічного механізму відтворення людського капіталу.

У класичному розумінні маркетингові стратегії територій спрямовані на підвищення привабливості місць для цільових аудиторій: мешканців, інвесторів, туристів, підприємців, студентів, працівників, партнерів і зовнішніх донорів [1, 2]. Однак в українських умовах їх функція істотно розширюється. Громада має не лише інформувати про свої переваги, а й демонструвати безпеку, передбачуваність управління, доступність послуг, відкритість бюджетних рішень, можливості працевлаштування, умови навчання, підприємництва, ветеранської реінтеграції та соціальної адаптації ВПО. Таким чином, маркетингова стратегія стає інструментом формування довіри до території як до місця, самореалізації та повернення.

Проблема виникає в тому, що в практиці значної частини громад маркетинг досі ототожнюється з логотипом, туристичним слоганом, сторінкою в соціальних мережах або разовою промоційною кампанією. Такий підхід не дозволяє оцінити, чи справді просування діяльності території на рішення людей залишити, переїхати, повернутися, відкрити бізнес, інвестувати у власну освіту або інтегруватися в місцевий ринок праці. Саме тому доцільним стає поєднання теоретичного інструментарію маркетингової стратегії з емпіричною моделлю, яку можна розрахувати на основі відкритих даних про громади Львівської області.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади маркетингу території сформовано в роботах Ф. Котлера, Д. Гайдера та І. Рейна, які розглядали територію як специфічний об'єкт стратегічного просування, що має власні цільові аудиторії, конкурентні переваги та репутаційні ризики [1]. М. Кавараціс поглибив цей підхід, довівши, що розвиток бренду міста або території має базуватися на системній взаємодії просторових характеристик, комунікацій, управлінської поведінки та сприйняття території більшою групою стейкхолдерів [2]. У працях Е. Брауна, М. Кавараціса та С. Зенкера підкреслено, що мешканці не є пасивними споживачами територіального бренду, а виступають його співтворцями, амбасадорами та носіями ідентичності місця [3].

Важливою для цього дослідження є також концепція міста і громади як сферу залучення талантів. Р. Флорида пов'язує конкурентоспроможність території з їхньою здатністю створювати креативне середовище, залучати висококваліфікованих працівників, підприємців і людей, орієнтованих на інновації [4]. У роботах К. Дінні та інших дослідників територіальний бренд трактується як інструмент довгострокового позиціонування, який має поєднувати символічний образ місця з реальною якістю життя, інституційною сприятливістю та економічними можливостями [5].

У міжнародних підходах до людського капіталу акцент робиться на освіті, здоров'ї, навичках, мобільності, зайнятості та здатності людей брати участь у

продуктивній економічній діяльності [6, 7]. Для України, зокрема для західних областей, людський капітал додатково набуває виміру вимушеної мобільності, релокації бізнесу, інтеграції ВПО, повернення трудових мігрантів, відновлення ветеранів та закріплення молоді в громадах. Отже, маркетингова стратегія повинна бути пов'язана не тільки з репутаційною привабливістю, а й з реальними механізмами розвитку людського капіталу.

Постановка мети. Метою статті є обґрунтування маркетингової стратегії територіальної громади як інструменту залучення, утримання, розвитку та повернення людського капіталу, а також апробація розрахункової моделі оцінювання зв'язку між маркетинговою видимістю громади та людською капітальною результативністю на прикладі громад Львівської області.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання: уточнити зміст маркетингової стратегії громади в контексті розвитку людського капіталу; систематизувати інструменти маркетингової стратегії, які можуть погіршити сприйняття громад Львівської області; обґрунтовувати механізми залучення, утримання, розвитку та повернення людського капіталу; запропонувати індексну модель оцінювання маркетингової видимості та капітальної результативності використання людського капіталу; інтерпретувати результати моделі для окремих громад Львівської області.

Методика дослідження. Методичну основу статті створює поєднання системного, порівняльного, індексного та кореляційно-регресійного підходів. Системний підхід використано для розгляду маркетингової стратегії як елемента механізму місцевого розвитку, що впливає на комунікацію, сервіси, управлінську відкритість, партнерство, економічні стимули та ідентичність. Порівняльний підхід застосовується для аналізу громад Львівської області, які відрізняються за функціональним профілем: обласний центр, субрегіональні центри, курортні, промислові та змішані громади [8–10]. Індексний та кореляційно-регресійний метод використано при розрахунку індексу маркетингової видимості громади.

Виклад основних результатів дослідження. Львівська область є показовою територією для дослідження маркетингової стратегії громад у зв'язку зі з'єднанням кількох процесів. По-перше, Львівська громада виступає ядром агломераційного тяжіння, концентруючи освітні, медичні, культурні, підприємницькі та управлінські ресурси. По-друге, низка громад забезпечує функції субрегіональних центрів зайнятості, адміністративних послуг та соціальної інтеграції. По-третє, курортні та рекреаційні громади, зокрема Трускавецька та Бориславська, мають специфічний потенціал для медико-реабілітаційної, туристичної та сервісної спеціалізації. По-четверте, прикордонне та логістичне положення посилює роль громади як простору релокації бізнесу, трудової мобільності та повернення населення.

У такому контексті маркетингова стратегія громади повинна мати не декоративний, а функціональний характер. Її завдання у тому, щоб перетворити наявні ресурси громади на зрозумілу пропозицію для різних цільових аудиторій. Для молоді це можливість навчання, зайнятості, дозвілля, житла і самореалізації. Для ВПО – доступ до адміністративних, соціальних, освітніх, медичних і житлових послуг, а також зрозумілий маршрут інтеграції. Для підприємців – регуляторна передбачуваність, інвестиційні майданчики, зв'язок з владою, кадрова база та локальні партнерства. Для трудових мігрантів і фахівців, які можуть працювати, – інформація про роботу, бізнес-можливості, якість життя, освіту дітей, безпеку та соціальну інфраструктуру.

Отже, маркетингова стратегія громади, орієнтована на людський капітал, має бути побудована за логікою «від образу території – до довіри, від довіри – до рішення залишитися або повернутися, від рішення – до участі в місцевому розвитку». Така логіка передбачає, що громада не лише створює позитивний імідж, а й формує механізми підтвердження цього іміджу через якість послуг, бюджетну відкритість, цифрові канали, партнерства з бізнесом і закладами освіти, підтримку підприємництва, локальні програми для молоді, ВПО та ветеранів тощо (табл. 1).

Таблиця 1 – Інструментарій маркетингової стратегії територіальної громади Львівської області, орієнтований на людський капітал

Блок стратегії	Зміст блоку	Ключові інструменти	Цільові групи
Аналітико-сегментаційний	Діагностика аудиторій і потреб громади	Профілі мешканців, ВПО, молоді, підприємців, фахівців; опитування; аналіз вакансій	Мешканці, ВПО, молодь, бізнес
Репутаційно-комунікаційний	Формування довіри до громади	Публічна стратегія, брендів можливо, історії успіху, амбасадори громади	Потенційні мешканці, партнери, інвестори
Сервісно-цифровий	Зручний доступ до послуг та інформації	ЦНАП, сервіси, портали можливостей, цифрові карти послуг	Мешканці, ВПО, ветерани, бізнес
Економіко-партнерський	З'єднання промоції з економічними можливостями	Інвестиційні паспорти, релокаційні пакети, партнерства з бізнесом, ЗВО і донорами	Підприємці, роботодавці, фахівці
Ідентифікаційний	Формування належності до громади	Культурні події, місцева спадщина, громадські ініціативи, молодіжні простори	Молодь, сім'ї, нові мешканці
Реінтеграційний	Повернення і закріплення людського капіталу	Програми повернення фахівців, ветеранські послуги, житлова та освітня навігація	ВПО, ветерани, трудові мігранти, молоді спеціалісти

Джерело: побудовано автором

Запропонований інструментарій свідчить, що маркетингова стратегія громади не є окремою рекламною функцією. Вона має інтегруватися в стратегію розвитку громади, бюджетне планування, цифрову трансформацію, політику зайнятості, розвиток освіти, молодіжної інфраструктури, соціальні послуги та підтримку підприємництва. Для громад Львівської області особливо важливо, щоб маркетингова комунікація не створювала розриву між обіцяною та фактичною якістю середовища. Якщо громада активно просує себе як комфортну, інноваційну чи інвестиційно привабливу, але не забезпечує прозорості рішень, зрозумілої навігаційної послуги, доступу до роботи та належної комунікації з мешканцями, така промоція може мати зворотний ефект.

Зважаючи на зазначений інструментарій, механізми розвитку і повернення людського капіталу в громаді доцільно розглядати у чотирьох взаємопов'язаних площинах. Перша – інформаційно-навігаційна: люди мають швидко отримати

відповідь, де працювати, навчатися, рахуватися, формувати послуги, знаходити житло або починати справу. Друга – інституційно-довірча: відкриті бюджети, прозорі рішення та консультації підвищують готовність мешканців інвестувати у громаду власний час, компетентність та ресурси. Третя – економічна: маркетинг має просувати не лише символи, а й робочі місця, локальне виробництво, креативні індустрії, туристичні й реабілітаційні можливості. Четверта – соціально-ідентифікаційна: нові та постійні мешканці повинні відчувати себе не тимчасовими користувачами території, а учасниками спільноти (табл. 2).

Таблиця 2 – Механізми впливу маркетингової стратегії громади на залучення, утримання, розвиток і повернення людського капіталу

Напряму впливу	Маркетингові дії громади	Механізм дії	Показники моніторингу
Залучення	Просування можливостей працевлаштування, навчання, підприємництва, інвестиційних локацій	Змінення інформаційної невизначеності та підвищення очікуваної вигоди переїзду або релокації	Кількість звернень, нових ФОП, вакансій, інвестиційних запитів
Утримання	Комунікація якості послуг, прозорості бюджету, безпеки, участі мешканців	Формування довіри, задоволеності та готовності пов'язувати майбутнє з громадою	Опитування задоволеності, рейтинг прозорості, міграційна динаміка
Розвиток	Промоція освітніх, культурних, молодіжних, інноваційних і підприємницьких можливостей	Підвищення мотивації до навчання, самозайнятості та участі в локальних проєктах	Участь у програмах, кількість навчання, стартапів, грантових заявок
Повернення	Комунікація маршрутів повернення, житлових, ветеранських, сімейних і бізнес-сервісів	Перетворення зовнішньої мобільності на потенціал реінтеграції	Повернення фахівців, ветеранів, підприємців; повторна реєстрація бізнесу
Інтеграція ВПО	Окрема сторінка можливостей для ВПО, соціальної та професійної навігації, включення подій	Перехід від тимчасового перебування до соціально-економічного закріплення	Частка ВПО, які працюють, навчаються, відкривають бізнес або беруть участь у житті громади

Джерело: побудовано автором

Логічним продовженням запропонованої інструментарію є побудова розрахункової моделі, яка дозволяє не лише описати маркетингову стратегію, а й перевірити її можливий зв'язок із показниками людського капіталу. Маркетингова видимість громади трактується як здатність громади бути помітною, зрозумілою, цифрово доступною і довірчою для цільової аудиторії. Саме тому до її вимірювання варто включити індекс цифрової трансформації та показник прозорості муніципального управління.

Цифрова трансформація відображає сервісну доступність громади, наявність електронних каналів, організаційну готовність до комунікації з мешканцями та бізнесом. Прозорість, у свою чергу, виступає індикатором довіри, підзвітності та передбачуваності місцевої влади. Для людини, яка обирає громаду для життя, праці або повернення, ці два параметри мають маркетингове значення, оскільки вони формують первинне уявлення про якість управління та зручність щоденної взаємодії з територією.

Результативність людського капіталу в моделі доцільно вимірювати через два взаємодоповнювальні показники: власні доходи громади на одного мешканця, що відображає бюджетну спроможність, економічну активність, наявність податкової бази та ресурсу для фінансування послуг розвитку людського капіталу та приріст наявного населення з урахуванням ВПО, який показує здатність громади прийняти, інтегрувати або тимчасово утримувати нові групи населення. Поєднання цих показників дозволяє уникнути одновимірної оцінки - громада може мати високий приріст населення через кризову мобільність, але слабку економічну базу, або навпаки – кращі доходи, але невисоку демографічну привабливість.

Формально модель матиме наступний вигляд:

$$IMV_i = 0,5 \cdot z(DIG_i) + 0,5 \cdot z(TR_i), \quad (1)$$

де IMV_i – індекс маркетингової видимості i -тої громади; DIG_i – індекс цифрової трансформації; TR_i – показник прозорості; z – нормоване значення показника.

Вагові коефіцієнти для складових індексів маркетингової видимості, прийняті на рівнях 0,5 і 0,5, оскільки подальша цифрова трансформація та прозорість розглядаються як рівнозначні базові канали формування зовнішньої та внутрішньої привабливості громади. Такий підхід відповідатиме логіці рівновагового агрегування показників за умов обмеженої кількості зіставних емпіричних даних на рівнях територіальних громад.

$$IRLK_i = 0,6 \cdot z(\Delta POP_IDP_i) + 0,4 \cdot z(INC_i), \quad (2)$$

де $IRLK_i$ – індекс результативності для людського капіталу i -тої громади; ΔPOP_IDP_i – приріст наявного населення з урахуванням ВПО на 1000 осіб; INC_i – власні доходи громади на одного мешканця. Вища вага демографічного показника (0,6) пояснюється тим, що для воєнного та післявоєнного періоду здатність громади утримувати або приймати людей є безпосереднім проявом людської бюджетно-капітальної привабливості, тоді як доходи відображають ресурсну основу такого процесу.

Нормування доцільно здійснити за методом мінімуму-максимуму:

$$z_{ij} = (x_{ij} - \min x_j) / (\max x_j - \min x_j). \quad (3)$$

Для перевірки характеру зв'язку між маркетинговою видимістю та результативністю для людського капіталу використано парну регресійну залежність:

$$IRLK_i = \alpha + \beta \cdot IMV_i + \varepsilon_i. \quad (4)$$

На основі запропонованого індексу отримуємо емпіричні значення індексу маркетингової видимості громади (табл. 3)

Результати моделі демонструють неоднорідність зв'язку між маркетинговою видимістю та результативністю для людського капіталу. Найвищий індекс маркетингової видимості має Львівська громада ($IMV = 1,000$), що зумовлено об'єднанням високого рівня цифрової трансформації та прозорості. Високі значення мають також Дрогобицька (0,905) та Стрийська (0,714) громади, які виходять у

число субрегіональних центрів області. Натомість Трускавецька громада має низький ІМВ (0,109), але найвищий ІРЛК (0,647), що пояснюється курортно-рекреаційною та сервісною спеціалізацією, високою мобільністю населення та спеціальною здатністю приймати нові групи мешканців та тимчасових користувачів території.

Таблиця 3 – Розрахунок моделі маркетингової видимості та результативності для людського капіталу громад Львівської області

Громада	Індекс цифрової трансформації, балів	Прозорість, балів	Власні доходи, грн/особу	Приріст населення з ВПО, осіб на 1000	ІМВ	ІРЛК
Львівська	68,30	75,0	5 664,26	136,49	1000	0,569
Дрогобицька	67,58	66,0	1 913,45	74,33	0,905	0,042
Шептицька	49,87	60,0	2 283,81	71,49	0,399	0,076
Стрийська	66,09	48,0	3 277,06	86,74	0,714	0,213
Бориславська	56,98	41,5	2 409,17	79,43	0,425	0,105
Трускавецька	50,30	24,5	2 349,49	347,64	0,109	0,647
Самбірська	48,87	24,5	2 789,37	96,46	0,072	0,181
Новояворівська	59,91	23,5	2 578,20	53,79	0,348	0,071
Бродівська	55,01	23,5	3 094,61	61,64	0,222	0,142
Золочівська	63,00	16,0	2 370,94	56,80	0,364	0,055

Джерело: розраховано автором за відкритими даними Порталу місцевої статистики Львівщини та Рейтингу прозорості міст 2024 року [8, 10, 11, 12]

Кореляційний аналіз для повної вибірки показав слабкий прямий зв'язок між ІМВ та ІРЛК: $r = 0,06$. При цьому регресійна залежність має вигляд $IRLK = 0,192 + 0,040 \cdot IMV$, а коефіцієнт детермінації становить $R^2 = 0,003$. На перший погляд це можна свідчити про обмежений вплив маркетингової видимості громади на людський капітал. Проте варто врахувати, що така інтерпретація була спрощена, оскільки активність людського капіталу у воєнний період формується під впливом кризової мобільності, специфіки ринку житла, наявності санаторно-курортної інфраструктури, транспортної доступності та соціальних програм.

Після вилучення з вибірки Трускавецької громади як функціонально специфічного курортно-реабілітаційного випадку, зв'язок між маркетинговою видимістю та ІРЛК посилюється до $r = 0,50$, а регресійна залежність набуває вигляду $ІРЛК = 0,031 + 0,263 \cdot ІМВ$ при $R^2 = 0,252$. Це означає, що для більш однорідної групи міських і промислово-сервісних громад Львівської області зростання маркетингової видимості пов'язане з кращими показниками результативності для людського капіталу. Водночас величина R^2 підтверджує, що маркетинг не є самодостатнім фактором: він пояснює лише частину відмінностей між громадами і повинен працювати у зв'язку з економічною, соціальною та інституційною політикою.

Додатково встановлено помірний позитивний зв'язок між ІМВ та власними доходами на одного мешканця, який відображається у значенні коефіцієнта кореляції $r = 0,49$. Це має важливе практичне значення, оскільки громади, які є цифрово доступними, прозорими і публічно зрозумілими, частіше мають кращу бюджетну базу або найбільш здатні ефективніше конвертувати управлінську якість у довіру бізнесу та мешканців. Проте зв'язок між ІМВ і приростом населення з урахуванням ВПО є від'ємним для повної вибірки, що знову підтверджує вплив не маркетингових, а кризово-територіальних чинників на переміщення населення.

Таким чином, запропонована модель дозволяє зробити три важливі висновки. По-перше, маркетингова стратегія громади має емпірично вимірюваний компонент, який можна відстежувати через цифровізацію та прозорість. По-друге, результативність для людського капіталу маркетингової стратегії громади не може бути пояснена лише просуванням: вона потребує реальних сервісів, робочих місць, фінансової сприятливості та соціальної інфраструктури. По-третє, громади різного функціонального типу потребують різних маркетингових стратегій, а отже модель має використовуватися не для механічного рейтингування, а для діагностики стратегічних розривів (табл. 4).

Таблиця 4 – Стратегічні наслідки результатів моделі для громад Львівської області

Тип громади	Громади	Маркетинговий акцент	Механізм розвитку і повернення людського капіталу
Агломераційне ядро	Львівська	Міжнародна видимість, креативна економіка, освіта, інновації, відкриті сервіси	Утримання молоді, залучення фахівців, повернення підприємців і науково-освітнього капіталу
Субрегіональні центри	Дрогобицька, Стрийська, Самбірська, Золочівська	Позиціонування як центрів роботи, освіти, адміністративних послуг і місцевого бізнесу	Закріплення населення поза обласним центром, розвиток локальних ринків праці
Курортно-реабілітаційні громади	Трускавецька, Бориславська	Медико-реабілітаційний, туристичний і сервісний бренд, якість простору	Інтеграція ВПО, ветеранів, працівників сервісної сфери, розвиток оздоровчих послуг
Промислово-сервісні громади	Шептицька, Новояворівська	Ребрендинг від монопрофільності до сучасної промисловості, енергетики, логістики та послуг	Збереження технічних кадрів, перекваліфікація, залучення релокованих підприємств
Малі та середні громади з потенціалом якості життя	Бродівська та ін	Маркетинг доступного життя, локальної ідентичності, екології, близькості до ринків	Повернення сімей, розвиток малого бізнесу, самозайнятості і локальних ініціатив

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Отже, для Львівської громади першочерговим завданням є не стільки підвищення видимості, скільки управління її якістю. Громада вже має високий рівень пізнаваності, тому маркетингова стратегія має бути спрямована на сегментовану комунікацію можливостей: для студентів, IT-фахівців, підприємців, медичних та освітніх працівників, ветеранів, ВПО, міжнародних партнерів. Для Дрогобицької та Стрийської громади метою буде зміцнення статусу субрегіональних центрів, які можуть зменшити посилене тяжіння до Львова, пропонуючи роботу, освіту, доступні послуги та сильну локальну ідентичність. Для Трускавецької громади модель показує необхідність підсилення прозорості та цифрової видимості, оскільки її привабливість вже спирається на курортну функцію, але може бути краще конвертована у довгострокове закріплення людей.

Практична цінність моделі полягає у можливості здійснення регулярного моніторингу; громада може щороку розраховувати IMV та IRLK, порівнювати себе з подібними громадами, визначати розриви між комунікаційною видимістю та фактичними результатами. Наприклад, якщо IMV високий, а IRLK низький, це означає, що громада добре комунікує, але не забезпечує достатніх економічних або соціальних підстав для закріплення людей. Якщо IRLK високий за низький IMV, як у випадку функціонально-специфічних громад, це означає, що існує схований потенціал, який потребує кращого брендингу, цифрової навігації та відкритої комунікації. Якщо обидва індекси низькі, громада потребує не промоційної кампанії, а комплексного перегляду сервісної, бюджетної та партнерської політики.

Дискусія результатів. Отримані результати підтверджують, що маркетингова стратегія територіальної громади має бути інтегрованою у стратегію розвитку громади, а не окремою інформаційною функцією. Її ефективність залежить від того, чи спроможна громада перетворити власний бренд на систему реальних можливостей. Таке твердження сформоване на основі сучасного place branding, згідно з яким мешканці, бізнес, інституції та зовнішні аудиторії виступають співтворцями територіальної репутації [2, 3]. Для Львівської області особливе значення має те, що громади конкурують і співпрацюють одночасно: вони борються за людей і ресурси, але водночас можуть формувати спільний регіональний бренд безпечного, освітнього, інноваційного, сервісного та реабілітаційного простору.

Модель IMV-IRLK демонструє межі суто комунікаційного трактування маркетингу. Низький коефіцієнт зв'язку у повній вибірці не спростовує значення маркетингу, а показує, що популяризація не може компенсувати структурні чинники: функціональний тип громади, наявність роботи, житла, транспортної доступності, санаторно-курортної чи промислової бази. Водночас посилення зв'язку у більш однорідній вибірці свідчить, що для громад зі схожим профілем цифрова доступність, прозорість та довіра справді можуть бути пов'язані з кращими умовами утримання та розвитку людського капіталу.

Новизна підходу полягає у зміщенні акценту з маркетингу території як інструменту зовнішньої промоції на маркетинг громади як механізму розвитку людського капіталу. Запропонована модель не претендує на вичерпне пояснення міграційної або демографічної поведінки, однак дає можливість перейти від описових мірок результатів до вимірюваної діагностики. У подальших дослідженнях модель може бути розширена за рахунок показників зайнятості, кількості ФОП, вакансій, вартості житла, доступності дитячих садків і шкіл, якості медичних послуг, участі мешканців у громадських консультаціях, охоплення соціальними програмами та динаміки повернення населення.

Висновки. Маркетингова стратегія територіальної громади в умовах Львівської області розглядається як інструмент залучення, утримання, розвитку та повернення людського капіталу. Її зміст значно ширший від традиційного брендингу або туристичної промоції, оскільки вона поєднує позиціонування громади, цифрову доступність, прозорість управління, якість сервісів, економічні можливості, соціальну інтеграцію, локальну ідентичність та партнерство. Для громад воєнного та післявоєнного періоду саме така інтеграція є умовою перетворення образу території на реальне рішення людей залишитися, переїхати, повернутися та брати участь у місцевому розвитку.

У статті систематизовано інструментарій маркетингової стратегії громади, орієнтованої на людський капітал, через шість блоків: аналітико-сегментаційний, репутаційно-комунікаційний, сервісно-цифровий, економіко-партнерський, ідентифікаційний та реінтеграційний. Доведено, що кожен із цих блоків має бути пов'язаний із конкретними механізмами: навігаційними послугами, відкритими рішеннями, просуванням робочих місць і підприємницьких можливостей, підтримкою молоді, інтеграцією ВПО, ветеранськими сервісами, розвитком локальної ідентичності та формуванням довіри місцевого управління.

Запропонована індексна модель IMV-IRLK дозволила емпірично оцінити зв'язок між маркетинговою видимістю та результативністю людського капіталу на

прикладі десяти громад Львівської області. Встановлено, що для повної вибірки прямий лінійний зв'язок є слабким, що пояснюється неоднорідністю громад та впливом кризової мобільності населення. Водночас після урахування специфіки Трускавецької курортної громади забезпечується помірний позитивний зв'язок між маркетинговою видимістю та людськокапітальними результатами. Це дає підстави стверджувати, що маркетингова стратегія має реальний ефект лише за умови з'єднання з економічною сприятливістю, якісними сервісами, цифровою доступністю та інституційною довірою.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що громади Львівської області можуть використовувати модель IMV-IRLK як інструмент стратегічного моніторингу. Вона дає можливість виявляти розриви між публічною видимістю та фактичними умовами розвитку людського капіталу, обґрунтовувати переваги місцевої політики, коригувати комунікаційні стратегії та переходити від іміджевого брендингу до маркетингових можливостей. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення вибору до всіх громад Львівської області та побудувати панельну модель з урахуванням динаміки зайнятості, підприємництва, освіти, житла, соціальних послуг і повернення населення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kotler P., Haider D. H., Rein I. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York : Free Press, 1993. 388 p.
2. Kavaratzis M. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*. 2004. Vol. 1. P. 58–73. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
3. Braun E., Kavaratzis M., Zenker S. My city – my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*. 2013. Vol. 6, No. 1. P. 18–28. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538331311306087>
4. Florida R. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York : Basic Books, 2002. 404 p.
5. Dinnie K. *City Branding: Theory and Cases*. London : Palgrave Macmillan, 2011. 256 p.
6. *The Human Capital Project*. Washington, DC : World Bank, 2018. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>
7. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025.html>

8. Портал місцевої статистики Львівщини. Індекс цифрової трансформації територіальних громад. URL: <https://stat.loda.gov.ua/rating/indeks-tsyfrovo-transformatsi-terytorialnyh-gromad/>
9. Портал місцевої статистики Львівщини. Власні доходи громад на одну особу, грн/особу. URL: <https://stat.loda.gov.ua/rating/vlasni-dohody-gromad-na-odnu-osobu/>
10. Transparency International Ukraine. Рейтинг прозорості міст 2024: як міста впорались із новими викликами. 2025. URL: <https://transparentcities.in.ua/articles/reitynh-prozorosti-2024-yak-mista-vporalys-iz-novymy-vyklykamy>
11. Дія. Цифрова громада. Львівська область. URL: <https://hromada.gov.ua/region/lv>
12. Decentralization.ua. Місцеві бюджети-2024. Хто лідирує за фінансуванням. 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18972>

REFERENCES:

1. Kotler P., Haider D. H., Rein I. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. New York : Free Press, 1993. 388 p.
2. Kavartzis M. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. Place Branding. 2004. Vol. 1. P. 58–73. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
3. Braun E., Kavartzis M., Zenker S. My city – my brand: the different roles of residents in place branding. Journal of Place Management and Development. 2013. Vol. 6, No. 1. P. 18–28. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538331311306087>
4. Florida R. The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York : Basic Books, 2002. 404 p.
5. Dinnie K. City Branding: Theory and Cases. London : Palgrave Macmillan, 2011. 256 p.
6. The Human Capital Project. Washington, DC : World Bank, 2018. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>
7. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025.html>
8. Lviv Region Local Statistics Portal. (n.d.). Indeks tsyfrovoi transformatsii terytorialnykh hromad [Digital transformation index of territorial communities]. <https://stat.loda.gov.ua/rating/indeks-tsyfrovo-transformatsi-terytorialnyh-gromad/>
9. Lviv Region Local Statistics Portal. (n.d.). Vlasni dokhody hromad na odnu osobu, hrn/osobu [Own revenues of communities per person, UAH/person]. <https://stat.loda.gov.ua/rating/vlasni-dohody-gromad-na-odnu-osobu/>
10. Transparency International Ukraine. (2025). Reitynh prozorosti mist 2024: Yak mista vporalys iz novymy vyklykamy [Transparency Ranking of Cities 2024: How cities coped with new challenges]. <https://transparentcities.in.ua/articles/reitynh-prozorosti-2024-yak-mista-vporalys-iz-novymy-vyklykamy>
11. Diia. Digital Community. (n.d.). Lviv region. <https://hromada.gov.ua/region/lv>
12. Decentralization.ua. (2024). Mistsevi biudzhety-2024. Khto lideruie za finansuvanniam [Local budgets 2024: Who leads in funding]. <https://decentralization.ua/news/18972>

Стаття надійшла до редакції: 08.04.2026; рецензування: 15.04.2026;

прийнята до публікації 21.04.2026. Автори прочитали і дали згоду рукопису.

The article was submitted on 08.04.2026; revised on 15.04.2026; and accepted for publication on 21.04.2026. The authors read and approved the final version of the manuscript.