

DOI [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26\(55\)-193-207](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26(55)-193-207)

УДК 339.65.01

**Папоян Арутюн Мікаелі,**


аспірант кафедри публічного управління  
і проектного менеджменту

Навчально-наукового інституту

менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-8248-8147>

[arutun1976@gmail.com](mailto:arutun1976@gmail.com)

## **МАРКЕТИНГ У РОЗВИТКУ МІСТ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ**

**Анотація.** У статті проаналізовано основні аспекти застосування маркетингу у соціально-економічному розвитку міст. Акцентовано увагу на виявлених недоліках у досліджуваній сфері в контексті воєнного періоду. Розглянуто інформацію щодо інвестиційної спроможності міст в умовах воєнного стану в Україні. Розкрито значення органів місцевого самоврядування (об'єднаних територіальних громад) у формуванні стратегії розвитку міста, спрямованої на ефективне використання активів, якими володіє місто та зміцнення потенціалу міста в умовах воєнного стану, акцентується увага на діяльності обласних та районних військових державних адміністрацій, які поряд з забезпеченням оборони міста та опікою за задоволенням повсякденних потреб мешканців у товарах та послугах повсякденного вжитку, мають орієнтуватися на міжнародні тенденції та приваблювати партнерів до інвестиційної спроможності міста. Проаналізовано досвід взаємодії українських та міст провідних європейських країн під час повномасштабної війни в Україні із застосування маркетингових інструментів у розвитку міст. Дійшли до висновку, що в сучасних реаліях саме використання маркетингових технологій є дієвим інструментом розвитку, залучення міжнародної та гуманітарної допомоги, задоволення соціальних інтересів мешканців міст.

**Ключові слова:** маркетинг; цільова група; місто; інвестори; розвиток; органи місцевої влади; військова державна адміністрація; об'єднана територіальна громада; воєнний стан; війна; партнерство; заходи; міста «побратими».

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного сьогодення українські міста опинились в ситуації, коли органи місцевого самоврядування та об'єднаних територіальних громад повинні перебудувати свою діяльність, встановивши пріоритети на оборонній, безпековій та продовольчій спроможності міста, сприяти зменшенню відтоку мешканців за кордон, або в інші міста країни, а також реалізації відбудови міст внаслідок російських обстрілів, розробку відповідних планів повоєнної відбудови, реконструкції та розвитку, а також забезпечення притоку інвестицій. З початком вторгнення російської федерації відбулась перестановка основних засобів, які до цього робили українські міста конкурентоспроможними та привабливими, відбувся відтік бізнесу та інвестиційної спроможності, акценти розвитку міста змістились в сторону фізичного виживання його мешканців. Території українських міст та їх інфраструктура значно постраждали від бойових дій, а деякі повністю знищені, внутрішній та зовнішній ринки з початку 2022 року видозмінені та потерпають від терористичних атак російської федерації. У зв'язку з цим потреба у розробці специфічних заходів є критичним питанням для органів місцевого самоврядування та очільників об'єднаних територіальних громад, а застосування маркетингових інструментів може стати панацеєю, яка дозволить відновити втрачені позиції та залучити інвестиції для післявоєнної відбудови.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Необхідність використання маркетингових інструментів у розвитку міст визнається багатьма вченими. Однак теоретичну розробку маркетингу міст здійснюють дослідники, серед яких можна відзначити В. Вакуленка [4], яким було обґрунтовано роль міського маркетингу як інструменту стратегічного планування економічного розвитку міста, Ю. Шарова [13], яким було виділено інформаційно-аналітичну функцію муніципального стратегічного маркетингу, З. Герасимчука та О. Драченка [6], які звернули увагу на особливості маркетингового управління містом, Н. Глинського [7], який розглядав можливості застосування маркетингової концепції в управлінні розвитком міста, в його дисертаційному дослідженні розроблено цікаву методику оцінювання ефективності маркетингу міста тощо.

Дослідження маркетингу під час війни для українських реалій є темою актуальною. Зокрема їй присвячені роботи таких авторів як Т. Дубовик [8], М. Корнеєва [9], Т. Шура [16] тощо. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері маркетингу подальших досліджень потребує

вивчення роль маркетингу в розвитку міст України у контексті воєнного періоду.

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Метою** статті є дослідження ролі маркетингу в розвитку міст України у контексті воєнного періоду.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні **завдання**:

- дослідити роль та місце маркетингу в розвитку міст України в умовах воєнного стану;
- визначити основні складові маркетингу територій;
- виявити основні маркетингові проблеми у розвитку міст України в умовах воєнного стану;
- визначити державні інституції, які реалізують маркетинг у стратегії розвитку міста, здійснив порівняльний аналіз з іншими європейськими містами;
- визначити і обґрунтувати вплив воєнного стану в Україні на розвиток міст;
- визначити маркетингові заходи, які сприяють ефективності управління містом.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Розглядаючи місто, з позиції маркетингу, варто його позиціонувати як господарський об'єкт (неприбуткову організацію), з рядом конкретних характеристик, до яких відносяться: реєстрація у вигляді юридичної особи; власне внутрішнє і зовнішнє середовище; наявність певних ресурсів (фінансові, людські, матеріальні та нематеріальні тощо); здійснення певних видів діяльності, у тому числі господарської, з метою задоволення повсякденних потреб членів громади; контролюється як державою, так і громадськістю.

Досліджуючи дану проблематику, ми дійшли до висновку, що органи місцевого самоврядування та об'єднаних територіальних громад використовують маркетинг з метою створення власного позитивного іміджу. Нами було проаналізовано веб-ресурси органів місцевого самоврядування українських міст-мільйонників, таких як Київ, Одеса, Дніпро, Львів та Харків. Під час аналізу було з'ясовано наступні недоліки:

- відсутність систематичного оновлення інформації на веб-ресурсах;

- інформація, яка подається є однотипною, зокрема розміщуються тексти, які повторюються, змінною складовою є лише цифри;
- інформація не відображає у повному обсязі інвестиційний потенціал міста у післявоєнній відбудові;
- інформація щодо інвестицій у розвиток міста не оновлюється та не осучаснюється;
- відсутні пропозиції до співпраці з інвесторами у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, ми дійшли висновку, що у зв'язку із збройною агресією російської федерації в Україні сам підхід до іміджу міста змістив свої акценти. Проблеми з пошкодженою або знищеною у результаті бойових дій міською інфраструктурою та логістикою призвели до того, що рівень експорту значно знизився. Маркетингові комунікаційні стратегії постійно видозмінюються внаслідок гібридної війни. Виклики сьогодення потребують від маркетологів та логістів українських підприємств, виробників та підприємців, які є фінансовою основою розвитку міст, переходу до нових методів реалізації власної продукції, застосування сучасних маркетингових інструментів та стратегій комунікації зі споживачами. Ситуація ускладнюється тим, що досвіду розвитку міст в умовах сучасної повномасштабної збройної та інформаційної війни недостатньо, а тому по своїй суті побудова маркетингових стратегій щодо розвитку міст нині є унікальним продуктом.

2022 рік для України став роком зміцнення національного бренду у світовій спільноті. Суттєво покращилось світове сприйняття українців як окремого, незалежного та хороброго народу. Дуже короткий час знадобився Україні для того, щоб пережити безпрецедентну позитивну зміну іміджу на світовій арені. На нашу думку, це позитивно вплине на інвестиційну діяльність та розвиток українських міст в майбутньому та під час післявоєнної відбудови.

Повномасштабна військова агресія та супротив мешканців українських міст змінили ставлення людей по всьому світу як до України, так і до війни в цілому. Наш дослідницький інтерес звернувся до міжнародних соціологічних опитувань, які чітко ілюструють, що світова аудиторія уважно стежила за новинами про Україну. Для населення багатьох країн слово «війна» стало словом, яке найстійкіше асоціювалось із Україною. 71 % світової спільноти підтримали Україну у війні. Війна сприяла формуванню позитивного ставлення до України, зокрема з огляду на такі її характеристики, як єдність населення, історія, люди та культура. Різні опитування відмітили потужну підтримку українських біженців у

світі та готовність прийняти їх у своїх країнах [9]. У свою чергу українці за кордоном продовжили місію просування українського бренду на вулицях міст по всьому світу. Всі ці фактори позитивно позначились на розширенні можливостей застосування маркетингу в розвитку міст.

Для застосування маркетингових заходів під час формування стратегії розвитку міст в Україні у воєнний та післявоєнний період є необхідність у професійній і висококваліфікованій команді, яка буде зосереджуватись саме на цих питаннях. В умовах воєнного стану управління містами здійснюють військові обласні та районні державні адміністрації, які на цей час опікуються проблемами розвитку міст, їх відбудови, створення умов для життя громади, покращення інвестиційного клімату, взаємодії з містами «побратимами» в країнах Європи тощо. У післявоєнний період ситуація обумовлює необхідність створення певної організаційної структури, наприклад, маркетингової служби міста, агентства місцевого розвитку міста, муніципального центру економічного розвитку міста тощо. Проте і в умовах війни це є як ніколи актуально, оскільки існує проблема не лише в залученні інвестицій для відбудови зруйнованої інфраструктури, але й для повернення жителів міст, які стали вимушеними переселенцями в Україні та біженцями в світі.

Результати вивчення класифікації споживачів території, які виступають в якості суб'єктів територіального маркетингу, знайшли своє відображення в дослідженнях сучасних зарубіжних і вітчизняних вчених. У найзагальнішому вигляді споживачів ділять на такі групи, як: резиденти і нерезиденти; фізичні та юридичні особи; жителі, бізнес і гості (відвідувачі). Для резидентів важливий оптимальний рівень вартості життя на території, для нерезидентів величезне значення мають географічне розташування та клімат територій, природні копалини, розвиненість виробництва та індустрії відпочинку і розваг. У свою чергу, нерезиденти можуть бути класифіковані за термінами перебування на даній території, за програмними цілями перебування, за родом занять тощо. Крім того, як резиденти, так і нерезиденти можуть бути класифіковані за юридичним статусом на юридичних і фізичних осіб.

Найбільш вагомим показником в розвитку території є і її соціальна відповідальність – найважливіша частина її репутації. У суспільстві досить високі очікування соціального внеску від території, а саме забезпечення громадської безпеки, проведення ефективної соціально-орієнтованої політики, реалізація актуальних і дієвих соціальних програм, забезпечення екологічної безпеки тощо. Найважливішими складовими репутації території є – репутація керівництва території, соціальна відповідальність території, а також її фінансово-економічні показники – формування,

розвиток і підтримка високого рівня даних складових сприяє більш ефективному просуванню територіального утворення [2, с. 380].

За формування, розвиток і підтримання позитивної репутації території головним чином відповідають органи місцевого самоврядування та об'єднаних територіальних громад, що несуть безпосередню відповідальність за розвиток територіального утворення в цілому. При цьому соціальний розвиток території, хоча і має відносну самостійність, в значній мірі визначається ресурсними можливостями, які, в свою чергу, залежать від ступеня економічного розвитку.

Маркетинг міста прямо залежить від інвестиційної привабливості міста. Однак, ми прийшли до висновку, що інвестиційна привабливість міста вже не знаходиться у прямій залежності від географічного розташування, чи клімату, або ж наявності унікальних корисних копалин. На перший план виходить саме активна позиція учасників ринку, правильно побудована маркетингова стратегія, вибір вектора позиціонування. Метою маркетингу територій є пошук моделей міста, методів формування іміджу та бренду міста і тих конкурентних переваг міста, які стануть найефективнішими у його розвитку. Значення маркетингу міста набуває своєї важливості тоді, коли його концепція базується на всебічному вивченні потенціалу території міста і пропонує найдієвіші способи просування з максимально ефективним використанням наявних ресурсів.

Основними завданнями розвитку території, якими обумовлюється необхідність та потреба у маркетингових технологіях, є те, що:

- основні послуги та інфраструктура орієнтовані на задоволення потреб тих цільових груп споживачів території, які вважаються найважливішими (тобто, маються на увазі жителі, підприємці, гості міста);
- створюють нові позитивні риси території, а, отже, відбуваються помітні зрушення у підвищенні якості життя, здійсненні підприємницької діяльності, залучення нових інвесторів;
- залучаються нові компанії, інвестиції, гостьові програми завдяки підтримці населення та лідерам спільноти [17, с. 92].

Немало науковців розглядають територіальний маркетинг як інструмент розвитку різноманітних сфер діяльності.

Зазначимо, що в містах Західної Європи використання маркетингу пов'язано з метою вирішення складних економічних і соціальних проблем, які постають перед органами управління. Маркетинг виступає ефективним методом підтримки місцевого економічного розвитку і залучення інвестицій. У більшості випадків концепцію маркетингу використовують у

поєднанні з певними факторами, такими як структурна перебудова економіки, потреба у довгостроковому плануванні міської забудови та удосконалення зовнішнього вигляду центральних частин міста, інтеграція економіки регіонів та міст, посилення конкуренції між містами, необхідність ефективної роботи органів влади місцевого рівня, залучення мешканців до вирішення питань щодо розвитку їх населених пунктів [4, с.92].

Зважаючи на те, що Україна тримає курс на європейську інтеграцію, ми вирішили дослідити кращі практики використання маркетингових технологій України в умовах воєнного стану у взаємодії з містами європейських країн.

Досліджуючи передовий досвід розвинутих країн, ми дійшли до висновку, що уряди активно використовують маркетинг з метою активізації соціально-економічного розвитку. В умовах повномасштабної війни передового значення в цьому контексті набувають угоди між містами «побратимами». Наразі існує значна кількість таких домовленостей між містами Європи та України. Іноземні міста під час війни стали невід'ємною підтримкою та опорою для українських міст «побратимів». За місяці війни до українських міст було доставлено сотні тисяч тон гуманітарної допомоги, мільйони українських біженців отримали житло та засоби до існування, російська загарбницька політика отримала жорстку критику та підтримку санкцій. За оприлюдненими даними програми «Прозорі міста / Transparent cities» [9], яка проводилась у 2022 році, статистика розірвання відносин з містами «побратимами» росії з різними містами світу склала 160 російських міст проти 150 міст світу.

Що ж до ситуації з українськими містами, то ситуація складається навпаки. Останні статистичні дані свідчать про те, що у 14 із 50 українських міст підписані меморандуми із 23 містами «побратимами». Ще 8 міст на порозі укладання угод про дружбу та співпрацю з європейськими містами. Напрями співпраці між містами визначаються необхідністю посильної гуманітарної допомоги, а також викликами повоєнної відбудови чи реконструкції. Так, до прикладу, французький Бурж майже одразу після підписання угоди про співпрацю допоміг Коростеню евакуювати з міста 100 людей, серед яких жінки та діти. Люблін та Гамбург висловили готовність долучитися до відновлення Харкова та Києва відповідно, а Копенгаген до відбудови Миколаєва [18].

Таким чином, роль маркетингу в умовах воєнного стану набуває нового актуального значення. Усе частіше маркетингові технології застосовуються в діяльності органів місцевого самоврядування та

об'єднаних територіальних громад з метою розвитку міст. На практиці їх використання довело свою ефективність у різноманітних сферах – від розвитку міст, які за своїми природними властивостями не є унікальними до оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та налагодження зворотного зв'язку між органами влади та громадянами, підписання угод та меморандумів про співпрацю та дружбу з містами «побратимами» по всьому світу.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

З метою виконання дослідження використовувались системний та діалектичний підходи, за допомогою яких з'ясовувались особливості застосування маркетингу для розвитку українських міст під час воєнного стану. Окрім того, було застосовано методи наукового аналізу та узагальнення, для визначення інструментів, що забезпечують застосування маркетингових технологій у розвитку міст, вивчення сучасних умов, які сприяють варіації підходів до застосування маркетингу та вивчення сучасного європейського досвіду із зазначеного питання.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESULTS OF THE RESEARCH**

Маркетинг територій здійснюється спільно мешканцями, бізнес-спільнотою та органами управління територією як всередині, так і за її межами і орієнтований як на суб'єктів, зовнішніх по відношенню до території, так і на населення самої території, включаючи юридичних осіб, що здійснюють свою діяльність у сферах, значущих для розвитку території.

За результатами дослідження ми прийшли до висновків, що застосування маркетингу міст допомагає залучити ефективні методи геопродуктів у визначених територіальних громадах, застосовувати інструменти формування іміджу територій, та їх інвестиційної спроможності. Автором встановлено характерні ознаки, притаманні саме маркетингу територій:

- охоплення території міста, або територіальної громади в цілому;
- орієнтація на мешканців та гостей міста, як кінцевого споживача продуктів та послуг;
- врахування інтересів усіх соціальних груп міста (підприємці, виробники продукції, працівники бюджетного сектору, кваліфіковані працівники, молодь, студенти, пенсіонери тощо);



- високі кваліфікаційні вимоги до фахівців, які забезпечують розробку та реалізацію концепції маркетингу, оформлення її як нормативного документу;
- повноцінне бачення, основане на аналітичних висновках та прогнозах щодо інтересів основних соціальних груп;
- наявність спеціалізованих структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування щодо розробки та реалізації маркетингу міста;
- орієнтація на практичну реалізацію всіх етапів маркетингової стратегії, контроль за їх виконанням.

Ураховуючи каскад економічних криз, які спостерігалися в останні десятиріччя, військовий стан, спровокований повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну, стан економічної нестабільності, актуальність пошуку перспектив найбільш ефективного і стійкого розвитку є очевидною. В умовах зниження інвестиційної активності, одним із засобів залучення інвестицій може послужити саме відповідний імідж території, розвиток якого не можливий без застосування маркетингу.

Впровадження маркетингу в українських містах у післявоєнний період є важливим завданням для відновлення і розвитку країни. Це вимагає комплексного підходу, що забезпечуватиме: оцінку ринкових умов та можливостей; розробку стратегії маркетингу, яка відповідає потребам та можливостям конкретної громади; створення брендів, які відображають цінності та ідентичність громади або регіону; розробку планів маркетингових комунікацій, включаючи рекламу, PR, соціальні медіа, веб-сайти і інші канали зв'язку; співпрацю організацій, бізнесу в громадах; зростання соціальної згуртованості через підтримку соціальних і культурних ініціатив тощо.

Крім того, для залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги українським громадам, важливо використовувати різноманітні інструменти маркетингу, які допоможуть привернути увагу потенційних донорів та інвесторів. Веб-сайт кожної громади має бути сучасним, містити актуальну інформацію про потреби, проекти, досягнення, щоб створити привабливий імідж громади. Важливим є розміщення блогів, статей та інших інформаційних матеріалів, які демонструють потреби та досягнення громади. Це може включати історії успіху, відео-презентації проектів та інші цікаві матеріали, які зацікавлять потенційних донорів. Не менш важливою є пряма комунікація з потенційними донорами шляхом створення можливостей для прямого спілкування з потенційними донорами. Для цього орган місцевого самоврядування або об'єднаної

територіальної громади повинен мати відповідних спеціалістів, спроможних забезпечувати таку комунікацію, які можуть проводити інформаційні заходи, семінари, конференції та презентації для привертання уваги міжнародних організацій та фінансових установ, запрошувати представників цих організацій для взаємодії з громадою. Залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги вимагає системної роботи з маркетингу та співпраці з різними зацікавленими сторонами.

В умовах воєнного стану досягнення даних цілей є проблематичним. Однак цей період наразі послужив поштовхом для сприйняття України як рівнозначного гравця на міжнародній арені, а відповідно і підвищенню іміджу українських міст, які у період післявоєнної відбудови та реконструкції вийдуть на новий рівень розвитку.

## **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Підсумовуючи викладене, можна зробити наступні висновки:

1. Воєнний стан в Україні диктує нові правила просування територій, у зв'язку з чим застосування маркетингу у розвитку міст є не привілеєю, а необхідністю.

2. Реалізація маркетингової стратегії території складається з аналізу, планування, проведення заходів направлених на просування інтересів території і, відповідно, контролю за цим процесом.

3. Маркетинг територій втілюється в життя місцевими органами виконавчої влади (у воєнний стан – військовими обласними та районними державними адміністраціями), об'єднаними територіальними громадами.

4. Воєнний стан негативно позначився на розвитку міст, однак позитивно – на позиціюванні іміджу українських міст в очах світової спільноти. Військовий стан дає можливість вміло використовувати для розвитку транскордонних зв'язків між містами, підвищення регіональної інвестиційної привабливості та співпраці на міжнародному рівні.

5. З метою підвищення ефективності управління розвитком міст України є необхідність розробити та впровадити комплексну систему маркетингових заходів з боку органів місцевого самоврядування, об'єднаних територіальних громад в партнерстві з іншими зацікавленими сторонами (це можуть бути представники бізнесу, населення, громадських організацій, інвестори та меценати, навчальні заклади, інші установи та організації міста, міста «побратими»). Полягають ці заходи у: розробці стратегії розвитку міста; виявленні місцевих переваг та унікальних

територіальних ознак; розробці ефективних маркетингових стратегій; розвитку місцевої інфраструктури; поширенні освітніх програм; створенні організаційних структур з маркетингу; формуванні партнерств; створенні ефективної мережі інформаційно-комунікаційної сфери тощо.

**Перспективи подальших досліджень.** Повномасштабна війна у сучасних умовах не лише оголила проблеми українських міст, але й показала перспективи розвитку маркетингу міста та можливості до розширення його розширення на транскордонний рівень. Наразі наукових досліджень з даної тематики недостатньо, а, отже, даний напрям набуває особливої актуальності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, С. А. Попов, *Управління проектами в публічній сфері*. Одеса, Україна, 2011.
- [2] Н. В. Боровских, «Сутність і концепція територіального маркетингу», *Молодий вчений*, № 13, с. 380–383, 2016. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://moluch.ru/archive/117/32098/> Дата звернення: Серп. 21, 2023.
- [3] M. Burgi, *Local government and metropolitan regions in Federal systems*. Ithaca : McGill-Queen's University Press Montreal & Kingstone, 2009.
- [4] В. Вакулєнко, «Міський маркетинг як інструмент стратегічного планування економічного розвитку міста», *Управління сучасним містом*, № 4/6(6), с. 92–95, 2002.
- [5] О. Вендина, «Невидимые сдвиги в развитии городов», *Население и общество*, № 407/408, 2010. [Электронный ресурс]. Доступно: <http://www.demoscope.ru/weekly/2010/0407/analit01.php> Дата звернення: Серп. 21, 2023.
- [6] З. В. Герасимчук, «Особенности маркетингового управления містом», *Збірник наукових праць Луцького державного технічного університету*, вип. 5(18), ч. 1, 2003.
- [7] Н. Ю. Глинський, «Застосування маркетингової концепції в управлінні розвитком міста», *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Серія Логістика, № 594, с. 33–41, 2007.
- [8] T. Dubovyk, I. Buchatska, A. Zerkal, V. Lebedchenko, «Digital Marketing in the Condition of Wartime Posture in Ukraine», *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22, № 7, p. 206–212, 2022. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.7.25>

- [9] Звіт про сприйняття України у світі. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://brandukraine.org.ua/uk/analytics/zvit-pro-spriinyattya-ukrayini-u-sviti-2022/> Дата звернення: Серп. 21, 2023.
- [10] Верховна Рада України. (1999, Груд. 24). *Постанова № 1359-XIV «Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text>
- [11] M. Korneyev, I. Berezhniuk, V. Dzhyndzhoian, T. Kubakh, K. Horb, «Business marketing activities in Ukraine during wartime», *Innovative Marketing*, vol. 18(3), p. 48–58, 2022. [https://doi.org/10.21511/im.18\(3\).2022.05](https://doi.org/10.21511/im.18(3).2022.05)
- [12] О. Лук'янченко, «Основні напрями й переваги стратегії розвитку європейського міста (на прикладі м. Донецька)», *Схід*, № 1(108), с. 5–7, 2011. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/21380/02-Lukjanchenko.pdf?sequence=1> Дата звернення: Серп. 21, 2023.
- [13] Муніципальний менеджмент; Ю. Шарова, Ред. Дніпропетровськ, Україна : ДРІДУ НАДУ, 2009.
- [14] *Управління сучасним містом* / О. В. Берданова, О. В. Бойко-Бойчук, В. М. Вакуленко та ін.; В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого, Ред. Київ, Україна : НАДУ, 2008.
- [15] М. А. Окландер, «Макромаркетинг: маркетинг в секторі загального державного управління», *Маркетинг в Україні*, № 6, с. 31–37, 2003.
- [16] T. Shyra, O. Shtyrov, I. Korchynskyy, A. Zerkal, H. Skoryk, «Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise», *Business: Theory and Practice*, № 21(2), p. 737–745, 2020. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12975>
- [17] *Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи*; Р. В. Федоровича, Ред. Тернопіль, Україна : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015.
- [18] Віталій Кличко: Київ та Гамбург підписали угоду про стратегічне партнерство та домовилися про підтримку в кризові часи. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://kyivcity.gov.ua/news/vitaliy-klichko-kiv-ta-gamburg-pidpisali-ugodu-pro-strategichne-partnerstvo-ta-domovilysya-pro-pidtrimku-v-krizovi-chasi/> Дата звернення: Серп. 21, 2023.

## THE ROLE OF MARKETING IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN CITIES IN THE CONTEXT OF THE WAR PERIOD

**Harutyun Papoyan,**

Postgraduate student of the Department  
of public administration and  
Project Management Educational and Scientific Institute  
of Management and Psychology  
SIHE «University of Educational Management».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-8248-8147>  
[arutun1976@gmail.com](mailto:arutun1976@gmail.com)

**Abstract.** The article analyzes the main aspects of the application of marketing in the socio-economic development of cities. Attention is focused on the identified shortcomings in the researched field in the context of the war period. Information on the investment capacity of cities under the conditions of martial law in Ukraine is considered. The importance of local self-government bodies (united territorial communities) in the formation of a city development strategy aimed at the effective use of assets owned by the city and strengthening of the city's potential in conditions of martial law is revealed, attention is focused on the activities of regional and district military state administrations, which along with ensuring defense of the city and care for the satisfaction of the daily needs of residents in goods and services of daily use, should focus on international trends and attract partners to the investment capacity of the city. The experience of interaction between Ukrainian and cities of leading European countries during the full-scale war in Ukraine with the use of marketing tools in the development of cities is analyzed. We came to the conclusion that in today's reality, the use of marketing technologies is an effective tool for development, attracting international and humanitarian aid, and satisfying the social interests of city residents.

**Keywords:** marketing; target group; city; investors; development; local authorities; military state administration; united territorial community; martial law; war; partnership; activities; "twin" cities.

### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] T. M. Bezverkhniuk, N. O. Kotova, S. A. Popov, *Upravlinnia proektamy v publichnii sferi*. Odesa, Ukraine, 2011.
- [2] N. V. Borovskykh, «Sutnist i kontseptsiia terytorialnoho marketynhu», *Molodyi vchenyi*, № 13, s. 380–383, 2016. [Elektronnyj resurs].

- Dostupno: <https://moluch.ru/archive/117/32098/> Data zvernennia: Serp. 21, 2023.
- [3] M. Burgi, Local government and metropolitan regions in Federal systems. Ithaca : McGill-Queen's University Press Montreal & Kingston, 2009.
- [4] V. Vakulenko, «Miskyi marketynh yak instrument stratehichnoho planuvannia ekonomichnoho rozvytku mista», Upravlinnia suchasnym mistom, № 4/6(6), s. 92–95, 2002.
- [5] O. Vendina, «Nevidimye sdvigi v razvitii gorodov», Naselenie i obshchestvo, № 407/408, 2010. [Elektronnyj resurs]. Dostupno: <http://www.demoscope.ru/weekly/2010/0407/analit01.php> Data zvernennia: Serp. 21, 2023.
- [6] Z. V. Herasymchuk, «Osoblyvosti marketynhovoho upravlinnia mistom», Zbirnyk naukovykh prats Luts'koho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu, vyp. 5(18), ch. 1, 2003.
- [7] N. Yu. Hlynskyi, «Zastosuvannia marketynhovoï kontseptsii v upravlinni rozvytkom mista», Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Serii Lohistyka, № 594, s. 33–41, 2007.
- [8] T. Dubovyk, I. Buchatska, A. Zerkal, V. Lebedchenko, «Digital Marketing in the Condition of Wartime Posture in Ukraine», International Journal of Computer Science and Network Security, vol. 22, № 7, p. 206–212, 2022. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.7.25>
- [9] Zvit pro spryiniattia Ukrainy u sviti. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://brandukraine.org.ua/uk/analytics/zvit-pro-spriinyattya-ukrayini-u-sviti-2022/> Data zvernennia: Serp. 21, 2023.
- [10] Verkhovna Rada Ukrainy. (1999, Hrud. 24). Postanova № 1359-XIY «Pro Kontseptsiiu staloho rozvytku naselenykh punktiv». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text>
- [11] M. Korneyev, I. Berezhniuk, V. Dzhyndzhoian, T. Kubakh, K. Horb, «Business marketing activities in Ukraine during wartime», Innovative Marketing, vol. 18(3), p. 48–58, 2022. [https://doi.org/10.21511/im.18\(3\).2022.05](https://doi.org/10.21511/im.18(3).2022.05)
- [12] O. Lukianchenko, «Osnovni napriamy y perevahy stratehii rozvytku yevropeiskoho mista (na prykladi m. Donetska)», Skhid, № 1(108), s. 5–7, 2011. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/21380/02-Lukianchenko.pdf?sequence=1> Data zvernennia: Serp. 21, 2023.
- [13] Munitsypalnyi menedzhment; Yu. Sharova, Red. Dnipropetrovsk, Ukraina : DRIDU NADU, 2009.

- [14] Upravlinnia suchasnym mistom / O. V. Berdanova, O. V. Boiko-Boichuk, V. M. Vakulenko ta in.; V. M. Vakulenko, M. K. Orlatoho, Red. Kyiv, Ukraina : NADU, 2008.
- [15] M. A. Oklander, «Makromarketynh: marketynh v sektori zahalnoho derzhavnoho upravlinnia», Marketynh v Ukraini, № 6, s. 31–37, 2003.
- [16] T. Shyra, O. Shtyrov, I. Korchynskyy, A. Zerkal, H. Skoryk, «Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise», Business: Theory and Practice, № 21(2), p. 737–745, 2020.  
<https://doi.org/10.3846/btp.2020.12975>
- [17] Rozvytok marketynhu v umovakh hlobalizatsii: suchasni tendentsii ta perspektyvy; R. V. Fedorovycha, Red. Ternopil, Ukraina : TNTU im. I. Puliuia, 2015.
- [18] Vitalii Klychko: Kyiv ta Hamburh pidpysaly uhodu pro stratehichne partnerstvo ta domovylysia pro pidtrymku v krizovi chasy. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://kyivcity.gov.ua/news/vitaliy-klichko-kiv-ta-gamburg-pidpisali-ugodu-pro-strategichne-partnerstvo-ta-domovilysya-pro-pidtrimku-v-krizovi-chasi/> Data zvernennia: Serp. 21, 2023.

*Стаття надійшла до редакції  
20 листопада 2023 року*