

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій ім. С.З. Гжицького
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових
стратегій

Кваліфікаційна робота
освітнього ступеня магістр

на тему: **«ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В МИКОЛАЇВСЬКІЙ МІСЬКІЙ
ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи Марк-61

Мусій Андрій Ярославович

напряму підготовки 07 «Управління та
адміністрування»

спеціальність 075 «Маркетинг»

Керівник: Линдюк А.О.
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(Прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	8
1.1. Сутність, роль та сучасні тенденції розвитку малого та середнього бізнесу	8
1.2. Теоретичні засади маркетингової стратегії в системі управління розвитком бізнесу	16
1.3. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії розвитку МСБ у громаді	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА УМОВ РОЗВИТКУ МАЛОГО І SEREDNYOHOO BIZNESU V MIKOLAIVS'KYI MISC'KYI TG LVVIVS'KOI OBLASTI	34
2.1. Соціально-економічна характеристика Миколаївської міської ТГ	34
2.2. Аналіз екосистеми малого і середнього бізнесу громади	41
2.3. Діагностика маркетингової активності та проблем розвитку МСБ	51
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА SEREDNYOHOO BIZNESU V MIKOLAIVS'KYI MISC'KYI TERITORYAL'NIY GROMADI LVVIVS'KOI OBLASTI	62
3.1. Стратегічні цілі та принципи розвитку МСБ у громаді	62
3.2. Розроблення маркетингових стратегічних альтернатив розвитку МСБ	72
3.3. Формування комплексної маркетингової стратегії розвитку МСБ у громаді	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	85
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК	88

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку малого та середнього бізнесу в територіальних громадах. Проаналізовано сутність і роль малого та середнього бізнесу в системі місцевого економічного розвитку, а також обґрунтовано значення стратегічного маркетингу як інструмента підвищення конкурентоспроможності підприємницького середовища громади. Здійснено аналіз соціально-економічного стану Миколаївської міської територіальної громади Львівської області, проведено діагностику стану малого та середнього бізнесу, виявлено ключові бар'єри та можливості його розвитку. На основі отриманих результатів розроблено маркетингову стратегію розвитку малого та середнього бізнесу в громаді, визначено основні інструменти її реалізації та напрями вдосконалення системи підтримки підприємництва з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку території.

Ключові слова: маркетингова стратегія, малий та середній бізнес, територіальна громада, розвиток підприємництва.

ANNOTATION

The paper examines the theoretical and methodological foundations of forming a marketing strategy for the development of small and medium-sized enterprises in territorial communities. The essence and role of small and medium-sized enterprises in the system of local economic development are analyzed, and the importance of strategic marketing as a tool for enhancing the competitiveness of the community's entrepreneurial environment is substantiated. The socio-economic condition of the Mykolaiv urban territorial community of Lviv region is analyzed, the state of small and medium-sized enterprises is diagnosed, and key barriers and opportunities for their development are identified. Based on the obtained results, a marketing strategy for the development of small and medium-sized enterprises in the community is developed, the main instruments for its implementation are defined, and directions for improving the system of entrepreneurial support are proposed in order to ensure sustainable socio-economic development of the territory.

Keywords: marketing strategy, small and medium-sized enterprises, territorial community, entrepreneurship development.

Мусій А.Я. Формування маркетингової стратегії розвитку малого та середнього бізнесу в Миколаївській міській територіальній громаді Львівської області. – Кваліфікаційна робота. Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій. – Дубляни, ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького, 2025.

90 с. текст., 3 розділим, 8 рис., 14 табл., 58 літературних джерел.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку малого та середнього бізнесу в територіальних громадах. Уточнено сутність і роль малого та середнього бізнесу в системі місцевого економічного розвитку, розкрито концептуальні основи стратегічного маркетингу та обґрунтовано доцільність його застосування на рівні територіальної громади в умовах децентралізації та воєнних викликів.

У роботі здійснено комплексний аналіз соціально-економічного стану Миколаївської міської територіальної громади Львівської області, оцінено демографічні, ресурсні та інституційні умови розвитку підприємництва, а також проведено діагностику стану малого та середнього бізнесу в громаді. Виявлено ключові бар'єри та можливості розвитку підприємницької діяльності, проаналізовано вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на бізнес-середовище громади.

На основі результатів дослідження розроблено маркетингову стратегію розвитку малого та середнього бізнесу в Миколаївській міській територіальній громаді, яка передбачає формування сприятливого бізнес-клімату, розвиток підприємницької екосистеми, використання цифрових маркетингових інструментів та налагодження партнерської взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянськістю. Запропоновано практичні рекомендації щодо реалізації стратегії та оцінювання її результативності з метою підвищення конкурентоспроможності громади та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

ВСТУП

Розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) посідає ключове місце в забезпеченні стійкості місцевої економіки, формуванні інноваційного потенціалу громади та створенні конкурентоспроможного підприємницького середовища. В умовах децентралізації та воєнних викликів роль органів місцевого самоврядування істотно посилилася: на рівні територіальних громад вирішуються питання підтримки бізнесу, створення сприятливих умов для інвестиційної діяльності, розвитку місцевих ринків, формування кадрового потенціалу та інфраструктури. Саме тому маркетингова стратегія громади, орієнтована на розвиток МСБ, набуває характеру не просто інструмента комунікації, а комплексної системи стратегічного управління, що визначає пріоритети, ресурси та механізми економічного зростання.

Миколаївська міська територіальна громада Львівської області є одним із прикладів громад, що мають значний ресурсний, логістичний, рекреаційний та підприємницький потенціал, однак водночас стикаються з низкою викликів: структурними дисбалансами, демографічним скороченням, впливом повномасштабної війни на інвестиційний клімат, обмеженими фінансовими ресурсами та потребою модернізації підприємницької інфраструктури. У цих умовах важливою є розробка ефективної маркетингової стратегії розвитку МСБ, яка б поєднувала економічний аналіз, сучасні підходи стратегічного маркетингу, цифрові інструменти підтримки підприємців та партнерські моделі взаємодії.

Наукова розробленість напряму, пов'язаного з розвитком МСБ у громадах, постійно розширюється, проте більшість досліджень зосереджені на загальних аспектах державної політики, інституційного забезпечення чи фінансових механізмів підтримки бізнесу. Питання формування саме маркетингової стратегії громади, орієнтованої на розвиток МСБ, в українському науковому дискурсі висвітлено недостатньо. Недостатньо досліджено і локальний вимір: специфіку ринкових можливостей громад, особливості поведінки місцевих підприємців, маркетингові інструменти

адаптації бізнесу до кризових та воєнних умов, цифровізацію взаємодії між бізнесом та владою.

У зв'язку з цим важливим завданням є інтеграція теоретичних положень стратегічного маркетингу, інструментів місцевого економічного розвитку та аналізу підприємницького середовища громади з метою розроблення практично орієнтованої маркетингової стратегії розвитку малого і середнього бізнесу в Миколаївській міській ТГ.

Метою дослідження є розроблення науково обґрунтованої маркетингової стратегії розвитку малого та середнього бізнесу в Миколаївській міській територіальній громаді Львівської області.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та ролі МСБ у розвитку територіальних громад;
- розкрити концептуальні основи стратегічного маркетингу в системі місцевого економічного розвитку;
- обґрунтувати методичні підходи до формування маркетингової стратегії розвитку МСБ у громадах;
- провести соціально-економічний аналіз Миколаївської міської ТГ;
- здійснити діагностику стану МСБ у громаді та визначити ключові бар'єри й можливості розвитку;
- сформулювати стратегічні альтернативи та розробити комплексну маркетингову стратегію розвитку МСБ у громаді;
- запропонувати інструменти реалізації стратегії та систему оцінки результативності.

Об'єктом дослідження є процес розвитку малого та середнього бізнесу в територіальній громаді.

Предметом дослідження є маркетингові інструменти, методи, принципи та механізми формування маркетингової стратегії розвитку малого і середнього бізнесу в Миколаївській міській ТГ.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний, логічний, структурний та порівняльний аналіз; методи соціологічного опитування та

експертних оцінок; маркетингові дослідницькі методики (SWOT, STEP/PESTEL, GAP-аналіз, профілювання конкурентного середовища); методи стратегічного планування (моделювання стратегічних альтернатив, використання Balanced Scorecard, карти цілей, Value Proposition Canvas). Інформаційну базу становлять статистичні дані, матеріали місцевих програм, аналітичні звіти, результати анкетування підприємців громади.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні структурованої маркетингової стратегії розвитку МСБ на рівні конкретної громади, яка інтегрує сучасні концепції стратегічного маркетингу, цифрові інструменти підтримки бізнесу та локальні соціально-економічні фактори.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розробленої стратегії органами місцевого самоврядування Миколаївської міської ТГ для удосконалення системи підтримки МСБ, формування позитивного бізнес-клімату, залучення інвестицій та розвитку підприємницької екосистеми.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МСБ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

1.1. Сутність, роль та сучасні тенденції розвитку малого та середнього бізнесу

У сучасних умовах економічного розвитку України сегмент малого та середнього бізнесу (МСБ) виступає одним із ключових елементів формування стійкої підприємницької екосистеми, що сприяє створенню робочих місць, зменшенню соціальної напруги, розвитку інноваційної активності та забезпеченню гнучкості економіки. Як зазначено в наукових дослідженнях, «малий бізнес як форма організації підприємництва є важливим сектором національної економіки, що сприяє насиченості ринку товарами і послугами, створенню нових робочих місць, зменшенню безробіття і в остаточному підсумку – зростанню добробуту населення» [6, с. 40].

Доцільно спершу розкреслити понятійно-категорійну базу: під підприємництвом розуміється свідома діяльність фізичної чи юридичної особи, спрямована на отримання прибутку, яка здійснюється самостійно, на власний ризик, за умови економічної відповідальності (загальне визначення). Малий та середній бізнес – це підгалузь підприємництва, яка відрізняється розміром, чисельністю працівників, обсягом доходу та капіталізації підприємства. Як констатують дослідники: «Малий бізнес є невід'ємною рисою будь-якої ринкової господарської системи, без чого така економіка і суспільство загалом не можуть не тільки розвиватися, але навіть існувати» [41, с. 151].

При цьому варто зауважити: хоча на міжнародному рівні МСБ часто визначається через кількість працівників, річний оборот чи загальний капітал, в Україні нормативного однозначного критерію національного законодавства (з точки зору маркетингової стратегії громади) може не

вистачати для оперативного застосування. Отже, у межах дослідження варто виходити з кількісно-якісних характеристик підприємств у громаді, враховуючи контекст розвитку територіальних громад.

МСБ виконує низку соціально-економічних функцій, серед яких виділяються: мобілізація і ефективне використання місцевих ресурсів; стимулювання інноваційної активності; диверсифікація економіки; забезпечення зайнятості; створення умов для становлення середнього класу; підвищення гнучкості економічної системи у кризових ситуаціях. Зокрема, в Україні було встановлено, що внесок малого бізнесу у ВВП ще недостатній: за даними одного узагальнення, «в Україні ... його внесок у ВВП становить лише 9,0-9,5 %» [10], що є значно нижчим ніж у країнах-членах ЄС.

Це підтверджує думку, що подальший розвиток МСБ має стратегічне значення для покращення економічної структури країни, покращення бізнес-клімату на локальному рівні та активізації територіального розвитку. Дослідники також вказують, що розвиток МСБ сприяє насиченню ринку товарами та послугами, розширенню ринкових відносин, підвищенню конкуренції, що, у свою чергу, впливає на ефективність національної економіки [41].

На сьогодні можна відзначити кілька ключових тенденцій, що формують поведінку сегмента МСБ в Україні:

1. Цифровізація та діджитал-інструменти (з огляду на глобальну трансформацію бізнесу, малі та середні підприємства залучають електронну комерцію, автоматизацію процесів, клієнтське управління через цифрові канали).

2. Інноваційна орієнтація (як відзначено в дослідженнях малий бізнес виконує роль головного чинника інноваційного розвитку) [19].

3. Підвищена увага до соціальної відповідальності та сталого розвитку (у межах громадських ініціатив та європейської інтеграції українські підприємці дедалі більше враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти).

4. Зростання ролі територіальних громад і децентралізації (у рамках реформи місцевого самоврядування МСБ отримує нові можливості підтримки на рівні громад, що стимулює формування локальної екосистеми підприємництва).

5. Численні перешкоди у розвитку (серед них: регуляторні бар'єри, недоступність фінансування, інституційна нестабільність, військові ризики, логістичні проблеми [3]).

З огляду на ці тенденції, для територіальних громад України стає актуальним створення комплексної маркетингової стратегії, спрямованої на розвиток МСБ, що враховує регіональні особливості, інституційні рамки та підприємницьку екосистему. У подальшому дослідженні буде проаналізовано, які саме чинники впливають на розвиток МСБ у контексті громади, та якими маркетинговими механізмами можна керувати з боку громади.

Значущість малого та середнього бізнесу для розвитку територіальних громад, особливо після реформи децентралізації, істотно зросла. Згідно з аналітичним звітом Програми «U-LEAD з Європою», територіальні громади стали центрами прийняття управлінських рішень, відповідальними за економічний розвиток, інвестиційну політику та формування сприятливого бізнес-клімату. У дослідженні підкреслюється, що МСБ – це не лише джерело надходжень до місцевих бюджетів, а й «активний драйвер змін, який здатний забезпечити структурну трансформацію економіки громади, створення нових ринкових ніш і підвищення зайнятості» [54].

Функції МСБ у територіальній громаді проявляються у таких напрямках:

1. Економічна функція – забезпечення руху капіталу, розвиток локальних ринків, формування продуктивних ланцюгів постачання.
2. Соціальна функція – створення робочих місць, підсилення соціальної стабільності, зменшення трудової міграції.

3. Інноваційна функція – продукування нових бізнес-моделей, гнучке реагування на зміни попиту, використання digital-інструментів у маркетингу та продажах.

4. Просторова функція – оживлення периферійних територій громади, розвиток міських і сільських локацій, підвищення якості місцевого середовища.

За висновками Національного інституту стратегічних досліджень (2022), МСБ виступає «ключовою основою стійкості територіальних громад у кризових умовах, зокрема під час воєнних загроз» [29].

У країнах ЄС сегмент МСБ є домінантним: за даними Європейської комісії [55], близько 99% підприємств ЄС – це малі та середні компанії. Вони забезпечують понад 66% робочих місць та генерують більше половини доданої вартості економіки. Хоч ці дані не стосуються безпосередньо України, вони визначають важливий орієнтир: громади, у яких МСБ розвинене, демонструють кращі показники інвестиційної привабливості, інноваційності та соціальної згуртованості.

У цьому контексті українські дослідники також наголошують, що «хоча МСБ і є відносно незалежним та самостійним у питаннях організації діяльності в складних умовах господарювання та володіє більшою стійкістю до негативних загроз мінливого зовнішнього середовища завдяки простоті організаційної структури та здатності оперативно перебудовувати діяльність відповідно до актуальних тенденцій, проте потребує державної підтримки в питаннях, які можна вирішити лише на державному рівні» [5, с. 132].

Європейська практика демонструє, що ефективний розвиток МСБ базується на таких підходах:

- системна маркетингова політика на рівні громад;
- цифрова підтримка підприємців;
- локальні програми стимулювання інновацій;
- партнерства між владою, бізнесом і громадськими інституціями;
- кластери та мережеві кооперації;

- регіональні стратегії спеціалізації.

Ці елементи є надзвичайно важливими для українських громад, зокрема Миколаївської міської ТГ, яка володіє значним потенціалом для формування підприємницької екосистеми.

Основні наслідки війни для МСБ:

- руйнування логістики та виробничої інфраструктури;
- зниження купівельної спроможності населення;
- нестача кадрів, міграція працівників;
- ріст витрат, перебої з постачанням;
- підвищені ризики і невизначеність, які стримують інвестиції;
- необхідність цифровізації та диверсифікації.

Попри це, окремі дослідники вказують, що «з початком війни підприємства України зіткнулися з численними викликами, серед яких зниження попиту, порушення виробничих і логістичних ланцюгів, скорочення доступу до фінансування, а також втрати інфраструктури» [1].

Війна різко змінила і роль самих громад: вони стали не пасивними адміністративними структурами, а активними учасниками підтримки бізнесу – через програми мікрогрантів, створення умов для релокації та розвиток локальних платформ для підприємців.

Згідно з висновками U-LEAD, однією з головних умов подолання бар'єрів є перехід до системного маркетингового підходу в управлінні розвитком громади – із фокусом на потреби бізнесу, промоції локального продукту, формуванні ціннісної пропозиції громади та побудові партнерських взаємодій [U-LEAD].

Таким чином, МСБ займає центральне місце у розвитку громад, формуванні їх економічної стійкості та конкурентоспроможності. Його підтримка через маркетингові стратегії є не лише доцільною, а й критично необхідною в умовах структурних трансформацій та воєнних викликів.

У контексті територіальних громад України, розвиток малого та середнього бізнесу дедалі більше розглядається як системний процес, що визначає конкурентоспроможність локальної економіки, стійкість до

зовнішніх шоків та здатність громади забезпечувати якісні публічні послуги. За оцінками експертної групи Світового банку, громади, у яких МСБ займає значну частку у структурі ВРП, демонструють вищі темпи відновлення після кризових періодів, ніж території з домінуванням великих або моногалузових підприємств [58].

Після адміністративно-територіальної реформи саме громади отримали розширені повноваження щодо розвитку економіки, що вимагає від органів місцевого самоврядування активного застосування маркетингових підходів. Малий і середній бізнес стає ключовим суб'єктом, навколо якого формується економічний ландшафт громади. Його розвиток забезпечує:

- 1) Фінансову стабільність громади. МСБ є джерелом надходжень від єдиного податку, орендної плати та податку на доходи фізичних осіб, який формується через зайнятість на місцевому рівні. У багатьох громадах частка цих надходжень становить понад 40% власних доходів бюджету [27].
- 2) Економічне різноманіття. На відміну від великих підприємств, які часто становлять основу монофункціональних міст, МСБ забезпечує диверсифікацію економічної діяльності, що знижує ризики залежності від однієї галузі.
- 3) Гнучкість і адаптивність. Малий бізнес набагато швидше реагує на зміни ринку, попиту чи умов ведення діяльності. Саме це стало причиною того, що частина МСБ відновила роботу вже у перші тижні після початку повномасштабної війни.
- 4) Створення інклюзивної економіки. МСБ забезпечує зайнятість жінок, молоді, ветеранів, людей з інвалідністю – тих категорій, які часто не інтегруються у великі корпоративні структури.

У сучасному науковому дискурсі дедалі частіше використовується концепція «підприємницької екосистеми», що є «складною системою, що складається з взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють для досягнення спільних цілей» [4, с. 365]. Підприємницька екосистема громади – це цілісна

система інститутів, інфраструктури, ринкових та соціальних елементів, яка формує умови для функціонування підприємництва на локальному рівні.

Ключові компоненти екосистеми МСБ у громаді:

- інституційні умови – прозорі регуляторні процедури, ефективні адміністративні послуги, доступність реєстраційних сервісів.
- інфраструктурна підтримка – бізнес-інкубатори, центри підтримки підприємництва, коворкінги, комунальні підприємницькі простори.
- фінансові інструменти – мікрогранти, пільгові кредити, програми компенсацій.
- освітньо-консультаційні сервіси – навчання підприємців, менторські програми, бізнес-курси.
- маркетинговий супровід – промоція локального бізнесу, участь у виставках, створення бренду громади.
- мережеві партнерства – співпраця підприємців, влади, громадських організацій, освітніх закладів.

Саме маркетинговий підхід дозволяє громаді позиціювати себе як сприятливий простір для бізнесу, формувати позитивний імідж і залучати інвестиції.

Важливою тенденцією є активна цифровізація. За даними «Цифрової трансформації економіки України», понад 60% українських МСБ перейшли на онлайн-канали продажів та комунікації з клієнтами [28]. Це зумовлює зміну маркетингових стратегій:

- перехід до маркетингу, заснованого на даних;
- використання CRM-систем;
- розвиток локальних маркетплейсів;
- активне застосування соцмереж;
- створення персоналізованих пропозицій;
- опора на відеоконтент та мобільний маркетинг.

Такі зміни формують нові стандарти для громад, які прагнуть підтримувати конкурентоспроможний локальний бізнес.

Маркетинг територій, який ще 10 років тому майже не застосовувався у громадах, нині став обов'язковим інструментом розвитку. За дослідженням, громади, які впровадили системний територіальний маркетинг, демонструють:

- швидше залучення інвестицій,
- вищу впізнаваність території,
- зростання індикаторів розвитку МСБ,
- зміцнення бренду громади як серед мешканців, так і зовнішніх стейкхолдерів [22].

МСБ у таких громадах отримує не лише економічну, а й маркетингову підтримку: спільні промокампанії, туристичні продукти, брендovanі події, дні громади, ярмарки, бізнес-форуми.

Аналіз сутності, ролі та тенденцій розвитку малого і середнього бізнесу демонструє, що МСБ є невід'ємною складовою стратегії розвитку кожної територіальної громади. Воно формує основу локальної економіки, виступає джерелом фінансової стабільності, інновацій та конкурентних переваг. В умовах воєнних і поствоєнних трансформацій саме МСБ має найвищий потенціал адаптивності, здатності до відновлення та створення нової вартості.

Маркетинговий підхід до розвитку МСБ у громадах – це не лише спосіб просування бізнесу, а комплексна управлінська філософія, що охоплює аналіз потреб підприємців, формування ціннісної пропозиції громади, розвиток інфраструктури, налагодження партнерств та створення позитивного іміджу.

1.2. Теоретичні засади маркетингової стратегії в системі управління розвитком бізнесу

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій маркетингова стратегія стає ключовим інструментом управління розвитком бізнесу на різних рівнях – від окремого підприємства до територіальної громади. Вона забезпечує не лише визначення довгострокових конкурентних

переваг, а й формування ціннісних пропозицій для стейкхолдерів, оптимізацію комунікацій, розвиток потенціалу підприємницького середовища та підвищення рівня інтеграції бізнесу в локальну економічну систему.

Згідно з класичним розумінням маркетингу, поданим Ф. Котлером, стратегія – це «довгостроковий план розвитку маркетингових зусиль, спрямований на досягнення конкурентної позиції на ринку» [48]. В українському науковому дискурсі маркетингова стратегія визначається як сукупність взаємопов'язаних рішень, що забезпечують орієнтацію підприємства або території на потреби цільових груп, ефективне використання ресурсів та створення конкурентних переваг. Трактуючи дефініції «маркетингова стратегія» орієнтоване на різні підходи до трактування маркетингової стратегії: маркетингово-управлінський, маркетингово-організаційний, щодо інструментів маркетингу, щодо комплексу маркетингу та маркетингово-інноваційний [32, с. 127].

Маркетингова стратегія базується на інтеграції елементів комплексу маркетингу, урахуванні характеристик ринкового середовища, конкурентних сил галузі, а також поведінкових чинників споживачів. У стратегічному контексті маркетинг виступає не так інструментом продажів, як управлінською філософією, що передбачає:

- орієнтацію на потреби та цінності клієнтів;
- довгострокове планування;
- побудову конкурентних переваг;
- управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами;

Упродовж останніх десятиліть у світовій практиці активно формується підхід територіального маркетингу, у межах якого громади, міста та регіони використовують маркетингові інструменти для підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій і підтримки підприємництва. Як відзначає С. Анхольт, один із засновників концепції брендингу територій, «території повинні будувати цілісну систему комунікації, засновану на реальних перевагах, а не на рекламних комбінаціях» [43].

В українських дослідженнях маркетинг територій розглядається як «цілеспрямоване використання інформаційних, комунікаційних та інституційних ресурсів для формування позитивного інвестиційного іміджу, зміцнення довіри інвесторів і створення сприятливого середовища для діяльності підприємств» [22]. Що стосується територіальних громад, то «головною метою маркетингу територіальної громади є вплив на думки, настрої та поведінку зацікавлених осіб шляхом формування правильного набору засобів та інструментів» [16, с. 79].

У контексті управління розвитком бізнесу маркетингова стратегія виконує такі ключові функції:

- аналітична функція – вивчення ринку, оцінка потреб споживачів, аналіз конкурентів, ідентифікація ринкових можливостей;
- інтеграційна функція – узгодження рішень у сферах маркетингу, виробництва, фінансів, інфраструктури розвитку бізнесу;
- комунікаційна функція – побудова взаємовідносин із клієнтами, партнерами, органами влади та громадськими інституціями;
- іміджева функція – формування привабливого образу бізнесу або громади;
- інноваційна функція – впровадження нових продуктів, сервісів, цифрових рішень, що підвищують конкурентоспроможність.

Сучасні дослідження підтверджують, що громади, які застосовують маркетингові стратегії, швидше активізують місцеве підприємництво, залучають інвестиції та інтегрують малий бізнес у програми розвитку. За даними міжнародної ініціативи OECD LEED, маркетингове управління на локальному рівні дозволяє збільшити комунікаційну активність бізнесу та підвищити ефективність локальних програм підтримки [51].

Маркетинговий підхід у стратегічному управлінні є системою прийняття рішень, що забезпечує орієнтацію бізнесу чи території на потреби ринку, довгострокову конкурентну перевагу та стійкий економічний розвиток. Як підкреслює П. Дойль, «маркетингова стратегія передбачає

формування довгострокової цінності для споживачів і стейкхолдерів через оптимальне використання ресурсів та розвиток конкурентних переваг» [45].

У контексті територіальних громад маркетингова стратегія виконує не лише комерційні, а й соціально-управлінські функції, стаючи основою місцевої політики розвитку та механізмом формування сприятливого бізнес-середовища. С. Мельник зазначає, що маркетинговий підхід дозволяє «перейти від адміністративної моделі управління до моделі партнерства з бізнесом, мешканцями та інвесторами» [25].

Стратегічний маркетинг формує основу управлінських рішень у приватному та публічному секторі, спрямовуючи діяльність організації або громади на ефективне задоволення потреб цільових груп. Його сучасне розуміння базується на поєднанні кількох концептуальних підходів, що забезпечують цілісну логіку побудови стратегії.

Передусім стратегічне планування спирається на визначення цільових сегментів та формування бажаного образу продукту чи території. Як зазначають Ф. Котлер і Дж. Армстронг, системний підхід до сегментації ринку, вибору цільових груп та позиціонування є «фундаментом маркетингового управління, оскільки забезпечує узгодження потреб споживачів з можливостями організації» [48]. Для територіальної громади це проявляється, зокрема, у визначенні тих груп підприємців, які формують основу місцевої економіки, а також у виокремленні перспективних інвесторів і підкресленні конкурентних характеристик громади у комунікаціях та програмах розвитку.

Важливою складовою стратегічного маркетингу є розуміння природи конкурентного середовища. Підхід, запропонований М. Портером, акцентує увагу на силі ринкових факторів, що впливають на економічні рішення підприємств. У науковій літературі наголошується, що аналіз конкурентного поля дозволяє визначити напрямки економічного тиску та адаптувати маркетингову політику [52]. Для громади такий аналіз означає не лише зіставлення себе із сусідніми територіями, а й оцінювання внутрішнього

конкурентного середовища – рівня ділової активності, наявності локальних бізнесів та потенціалу створення спеціалізованих ніш.

Ще один важливий методологічний підхід – встановлення довгострокових взаємовідносин зі стейкхолдерами. Маркетинг взаємовідносин, за визначенням Г. Хакінга та С. Моріса, ґрунтується на постійній взаємодії організації з клієнтами, що підвищує довіру та стабільність комунікації. У випадку громади йдеться про партнерства з бізнесом, формування консультативних органів, розвиток спільних програм підтримки підприємництва та налагоджений двосторонній діалог. Аналітичні звіти U-LEAD [54] підтверджують, що громади з активними моделями співпраці демонструють вищу динаміку економічного розвитку.

Завершальною методологічною ланкою є формування ціннісної пропозиції, що визначає унікальність території як місця проживання, ведення бізнесу та інвестування. Модель, запропонована А. Остервальдером та І. Піньє, орієнтує маркетингову стратегію на встановлення чіткої відповідності між потребами споживача й перевагами, які продукція або локація здатні надати [53]. Для громад це означає виокремлення ключових переваг – кадрового потенціалу, інфраструктури, географічної локації, сервісів підтримки бізнесу – та представлення їх у формі цілісної пропозиції для підприємців та інвесторів.

У такому форматі стратегічний маркетинг дає змогу не лише описувати інструменти, а й вибудовувати послідовність управлінських рішень: від виявлення та структурування попиту – до актуалізації конкурентних переваг та формування стійкої взаємодії із заінтересованими сторонами. Для громади це є основою побудови підприємницької екосистеми, що забезпечує економічну активність, локальні інвестиції та стійкість розвитку.

Децентралізація переорієнтувала розвиток бізнесу на локальний рівень, а органи місцевого самоврядування стали відповідальними за стимулювання підприємництва. Маркетингові стратегії громад мають враховувати:

- зміни в податкових надходженнях та фінансовій автономії,
- необхідність формування бізнес-клімату,

- створення інфраструктури підтримки підприємців,
- цифрову трансформацію послуг,
- зростаючу конкуренцію між громадами за інвестиції,
- післявоєнні виклики відновлення економіки.

Маркетингова стратегія спрямована на створення умов, за яких локальні підприємці отримують:

- доступ до інфраструктури (ЦНАП, консультативні центри, хаби);
- інформаційну підтримку та промоцію;
- чітку систему комунікації з владою;
- можливості участі у програмах розвитку;
- інструменти для цифровізації бізнесу;

Формування маркетингової стратегії ґрунтується на комплексному поєднанні аналітичних, прогнозних і управлінських підходів. Наукові дослідження українських і зарубіжних авторів пропонують методичні підходи, які дозволяють побудувати логіку стратегічного розвитку як для підприємств, так і для територіальних громад.

Одним із найпоширеніших наукових підходів є концепція І. Ансоффа, у якій стратегічні рішення пов'язуються зі зміною ринків та удосконаленням пропозиції. Класична матриця «товар–ринок» дає змогу визначити напрями розвитку: від посилення діяльності на наявному ринку до створення принципово нових продуктів і напрямів економічної активності [44]. Для територіальних громад така логіка трансформується в оновлення підприємницького середовища: активізацію існуючих бізнесів, залучення нових підприємців, створення сучасних сервісів для бізнесу та розвиток нових секторів економіки.

Важливою методикою стратегічного планування є система збалансованих показників, яка дозволяє перевести стратегічні орієнтири у кількісно вимірювані результати. Практика впровадження цього підходу підтверджує, що він допомагає структурувати стратегічні пріоритети, вибудовувати черговість проєктів та оцінювати досягнення цілей у таких площинах, як фінансові результати, рівень задоволеності отримувачів послуг,

ефективність внутрішніх процесів та інноваційний розвиток. Досвід українських громад, описаний у методичному посібнику DOBRE–USAID, демонструє, що застосування такого механізму підвищує результативність локальних програм підтримки підприємництва.

Важливе значення має системна оцінка зовнішнього середовища, що реалізується через комплексний аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників. За Н. Івановою [8], такий аналіз допомагає громадам формувати адаптивну політику: враховувати вплив трудових міграцій, змін інфраструктури, екологічних ризиків, демографічних тенденцій та регуляторних новацій. Для Миколаївської територіальної громади це особливо актуально з огляду на воєнні та післявоєнні зміни, оновлення логістичних маршрутів, можливості залучення трудових ресурсів та впровадження сервісів для підтримки підприємництва.

Подальше обґрунтування рішень пов'язане з виявленням сильних і слабких характеристик громади та зіставленням їх із можливостями розвитку. Узагальнення внутрішніх і зовнішніх чинників дозволяє визначити перспективні напрями економічного зростання, обґрунтувати потребу у розвитку певних видів бізнесу чи послуг, а також вибудувати сценарії розвитку малого підприємництва.

Окреме місце у стратегічному маркетингу посідає підхід, орієнтований на взаємодію із зацікавленими сторонами. Як зазначає Е. Фрімен, ефективність стратегії залежить від того, наскільки інтереси та мотиви ключових груп – місцевих підприємців, населення, інвесторів, органів влади, закладів освіти та бізнес-об'єднань – інтегровані в цілі розвитку [46]. Для громад це означає не лише консультації з бізнесом, а й спільне проєктування сервісів, створення дорадчих рад, взаємодію із бізнес-асоціаціями та використання діалогових майданчиків.

Для забезпечення системності у формуванні маркетингової стратегії громади доцільним є використання низки методичних підходів, що дозволяють поєднати стратегічні орієнтири з конкретними управлінськими діями. Їх узагальнення наведено в таблиці, що систематизує сутність кожного

підходу, логіку його застосування та очікуваний ефект для розвитку місцевої економіки. Представлена структура демонструє не перелік інструментів, а послідовність застосування логічно взаємопов'язаних елементів стратегічного управління (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.

Методологічні підходи до формування маркетингової стратегії громади та їх орієнтація на розвиток підприємництва

Методичний підхід	Логіка застосування	Практичний результат для громади
Модель Ансоффа	Переорієнтація ринків і продуктів	Розширення видів діяльності, диверсифікація економіки
Система збалансованих показників	Деталізація цілей і проєктів	Вимірюваність рішень, моніторинг реалізації
Комплексний аналіз зовнішнього середовища	Оцінка ризиків і можливостей	Адаптивна політика, інфраструктурні рішення
Аналіз сильних і слабких характеристик громади	Діагностика внутрішніх резервів	Визначення точок зростання підприємництва
Орієнтація на стейкхолдерів	Врахування інтересів учасників локальної економіки	Підтримка бізнес-клімату, спільні програми

Джерело: власна розробка

Узагальнення методичних підходів засвідчує, що побудова маркетингової стратегії громади є процесом, який виходить за межі визначення окремих заходів і потребує цілісної методологічної основи. Використання концепції розвитку ринків і продуктів сприяє ідентифікації потенційних напрямів економічного зростання, система збалансованих показників забезпечує вимірюваність рішень, а комплексний аналіз середовища формує адаптивність до зовнішніх змін. Водночас орієнтація на сильні та слабкі сторони громади та залучення стейкхолдерів підвищують результативність управлінських рішень, формуючи сприятливий клімат для підприємництва й інвестицій. Таким чином, застосування наведених підходів

у взаємозв'язку дозволяє сформувати стратегію, що поєднує економічну раціональність, соціальну відповідальність та стійкість розвитку громади.

Узагальнення результатів опрацьованих теорій та наукових підходів засвідчило, що стратегічний маркетинг у системі розвитку бізнесу виходить за межі функцій комунікаційного впливу та набуває ознак комплексної управлінської концепції. Його зміст формується через поєднання діагностики ринкового середовища, визначення стратегічних цілей, формування ціннісної пропозиції та узгодження інтересів ключових стейкхолдерів. У структурі цих завдань особливе місце посідає цифровий маркетинг, який перетворюється з допоміжного інструмента на стратегічний компонент підтримки економічної активності. Дослідження міжнародних організацій та українських установ підтверджують, що цифрові канали комунікації істотно підвищують результативність взаємодії між владою та підприємництвом, забезпечують адресність маркетингових дій, розширюють доступ до ринків і прискорюють адаптацію бізнесу до зовнішніх змін.

З позиції розвитку територіальних громад цифровий маркетинг відіграє системоутворюючу роль: дозволяє формувати впізнаваність громади у цифровому просторі, підтримувати локальних виробників через онлайн-платформи, підвищувати доступність інформації про ресурси громади, а також формувати прозорі механізми комунікації з підприємцями та інвесторами. Саме поєднання традиційних стратегічних інструментів з цифровими механізмами створює умови для формування сучасної підприємницької екосистеми та її інтеграції у ширші економічні мережі.

Таким чином, теоретичні засади стратегічного маркетингу визначають його як багаторівневий механізм економічного управління, здатний забезпечувати конкурентоспроможність бізнес-середовища громади, підтримувати інноваційні ініціативи та сприяти зростанню підприємницької активності. Викладений теоретичний базис слугуватиме основою для подальшого аналізу стану малого та середнього підприємництва в Миколаївській міській ТГ та для формування інструментів маркетингової підтримки його розвитку у наступних розділах роботи.

1.3. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії розвитку малого та середнього бізнесу у територіальних громадах

Формування маркетингової стратегії розвитку малого та середнього бізнесу у територіальних громадах ґрунтується на сукупності аналітичних, прогностичних та управлінських методів, спрямованих на комплексне дослідження зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу, потреб підприємців та можливостей громади. У сучасних умовах децентралізації та воєнних потрясінь методологія стратегічного маркетингу набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє громадам планувати розвиток МСБ з урахуванням ризиків, ресурсів, конкурентних переваг і просторової специфіки території.

Наукова література визначає низку принципів, дотримання яких забезпечує наукову обґрунтованість та практичну релевантність стратегічних рішень:

- 1) Принцип системності. Стратегія має розглядати розвиток МСБ не як окремий сектор, а як складову місцевої економічної системи. В. Харченко підкреслює, що системний підхід дозволяє «взаємозв'язано вирішувати системні завдання, котрі об'єднані у підсистеми (елементи), що враховують часовий період управління, ресурсні складові, перспективи розвитку, ризики» [Харченко].
- 2) Принцип націленості на ринок. Маркетингова стратегія має відповідати реальним потребам локального бізнесу, а не адміністративним уявленням. U-LEAD наголошує: «підприємницький розвиток громади можливий лише за умови орієнтації на інтереси бізнесу та споживачів» [54].
- 3) Принцип участі стейкхолдерів. До стратегічного планування мають бути залучені підприємці, бізнес-асоціації, освітні заклади, громадські організації. Це відповідає стейкхолдерному підходу Е. Фрімена [46].

- 4) Принцип інтегрованості. Стратегія має поєднувати інструменти економічного розвитку, маркетингу територій, комунікацій, підприємницької підтримки та цифровізації.
- 5) Принцип адаптивності та врахування ризиків. Воєнні та економічні ризики потребують сценарного підходу. Про це свідчить аналітика, яка підкреслює роль адаптивних стратегій у періоди кризи.

Формування маркетингової стратегії громади завжди розпочинається з розуміння того, у якому середовищі функціонує місцевий бізнес. Саме тому системний аналіз зовнішніх і внутрішніх умов виступає відправною точкою для подальшого стратегічного планування. Наукові дослідження пропонують низку підходів, які дають змогу формалізувати таку оцінку, проте їхній зміст полягає не в переліку окремих інструментів, а в логіці взаємопов'язаних управлінських висновків.

Одним із ключових напрямів є аналіз факторів середовища розвитку громади. Комплексна оцінка політичних рішень, економічної ситуації, соціальних змін, рівня цифровізації, екологічних вимог і регуляторної політики є важливою умовою стратегічного прогнозування. Як зазначає Н. Іванова [8], системна оцінка факторів дозволяє не лише зафіксувати ризики, а й визначити адаптивні сценарії розвитку. Для Миколаївської територіальної громади така оцінка означає, зокрема, розуміння демографічних процесів, нових вимог до простору, впливу воєнних трансформацій та наявних цифрових можливостей, що значною мірою визначають потреби локального бізнесу.

Наступний логічний блок пов'язаний з оцінкою конкурентного середовища громади. У сучасних умовах конкуренція між громадами виходить за межі територіальної близькості:

- вона поширюється на залучення інвестицій,
- релокованих підприємств,
- трудового ресурсу,
- туристичних потоків.

У дослідженнях підкреслюється, що конкурентоспроможність території визначається тим, наскільки ефективно вона створює умови для розвитку бізнесу [34]. Для громади це означає необхідність порівняння своїх можливостей з аналогічними громадами регіону:

- оцінити логістичну інфраструктуру,
- кадровий потенціал,
- просторі ресурси,
- рівень сервісного супроводу бізнесу.

Важливою складовою є дослідження підприємницької екосистеми. Сучасні наукові джерела визначають її як сукупність сервісів, інституцій та організаційних механізмів, що забезпечують підприємницьку активність. Аналітичні дослідження підкреслюють, що мова йде не лише про наявність хабів або консультаційних центрів, а про інтегровану систему, де одночасно працюють сервісні служби, освітні платформи, фінансові програми, кластери та кооперативи. Наявність таких інструментів значною мірою визначає швидкість появи нових бізнесів, рівень їх стійкості та здатність масштабуватися.

Завершальним елементом комплексної оцінки середовища виступають безпосередні маркетингові дослідження підприємців, що дозволяють отримати не агреговані статистичні показники, а власне реальні потреби бізнесу. Методика USAID CEP наголошує, що опитування має охоплювати широкий спектр питань – від фінансових потреб та бар'єрів виходу на ринок до рівня цифровізації, оцінки взаємодії з владою та потреби у навчанні. На основі таких даних громада може формувати точкові інструменти підтримки, а не загальні декларації.

Таким чином, оцінка середовища громади не зводиться до набору інструментів, а виступає етапом, що формує цілісне стратегічне бачення розвитку. Вона забезпечує розуміння ключових трендів, структури потреб локального бізнесу, наявних конкурентних переваг і зон розвитку, що у подальшому дозволяє вибудувати результативну маркетингову стратегію громади.

Таке дослідження дає змогу сформуванню основи для стратегічних рішень громади.

Методологія формування маркетингової стратегії розвитку МСБ у територіальних громадах передбачає інтеграцію аналітичних, стратегічних і комунікаційних підходів, що дозволяють комплексно осмислити ситуацію в місцевій економіці та визначити напрями її удосконалення. Одним із ключових аспектів цього процесу є розуміння того, що стратегія повинна не лише відповідати ринковим умовам, а й бути узгодженою з соціальними потребами громади, інституційною структурою та інноваційним потенціалом локального бізнес-середовища.

У фахових дослідженнях підкреслюється, що ефективна маркетингова стратегія формується на основі системного аналізу поточного стану підприємницької екосистеми та її взаємодії з місцевою владою, інфраструктурою та інвестиційним середовищем. Такий підхід передбачає оцінку ключових характеристик громади – демографічних, економічних, ресурсних, комунікаційних, логістичних та інституційних – із подальшим визначенням того, як саме ці чинники впливають на поведінку підприємців і можливості зростання бізнесу.

Особливої уваги потребує аналітична робота з виявлення точок зростання місцевої економіки. У цьому контексті важливим є використання PESTEL-аналізу, який дозволяє структурувати вплив макрочинників на територіальний розвиток. Проте його застосування має не зводитися до механічного перерахування факторів, а переважно давати змогу виявляти взаємозв'язки між станом політичного середовища, соціальною поведінкою населення, потенціалом робочої сили, технологічною готовністю громади та екологічними умовами [15].

Комплексний аналіз середовища дає змогу перейти до контекстуальних оцінок підприємницької активності. Саме тут особливо важливою є робота з первинними даними – опитуваннями підприємців, глибинними інтерв'ю та консультаціями з представниками бізнес-асоціацій. Дослідження USAID CEP (2021) зазначають, що такі інструменти дозволяють виявити латентні потреби

бізнесу, які не завжди знаходять відображення у статистичних показниках, але суттєво впливають на стратегічне бачення громади [56]. Збір первинних даних особливо важливий для громад, що перебувають у процесі економічної трансформації та потребують переорієнтації своєї економічної політики на потреби малого бізнесу, а не на загальні макроекономічні орієнтири.

Формування стратегії на основі емпіричних даних також передбачає врахування конкурентного середовища. Громади дедалі активніше конкурують між собою за інвестиції, людські ресурси, релокований бізнес та інноваційні проєкти. Цей аспект підкреслюють у своїй українські дослідники, які зазначають, що конкурентоспроможність території дедалі частіше визначається здатністю забезпечити підприємцям не лише інфраструктурні умови, а й якісну маркетингову підтримку та доступ до інформаційних ресурсів [15]. Отже, стратегія має враховувати зовнішню позицію громади на рівні області чи регіону, що формує фундамент для майбутніх комунікаційних рішень.

Окремим методичним виміром є оцінка підприємницької екосистеми. Науковці описують її як сукупність інституцій, інфраструктурних елементів та соціальних взаємодій, що формують умови для економічної діяльності. Ключовою методологічною вимогою є не лише ідентифікація елементів цієї системи, а й аналіз рівня їх взаємодії. Для розвитку МСБ важливо, щоб інфраструктурні компоненти – бізнес-хаби, інкубатори, ЦНАП, освітні центри – працювали не відокремлено, а інтегровано, підтримуючи комунікацію та обмін інформацією між підприємцями та владою.

Суттєвою частиною методичних підходів є врахування воєнних та поствоєнних ризиків. Адаптивні стратегії громад мають передбачати сценарний підхід до планування: прорахунок базового, ризикового та оптимістичного сценаріїв розвитку бізнесу з урахуванням логістичних обмежень, міграційних процесів, безпекових умов та стану критичної інфраструктури. Такий сценарний підхід дозволяє громадам не лише прогнозувати темпи розвитку МСБ, а й коригувати свою стратегію у відповідь на нові загрози.

Загалом методологія формування маркетингової стратегії розвитку МСБ потребує поєднання інструментів стратегічного аналізу, маркетингових досліджень, оцінювання підприємницької екосистеми та врахування специфічних ризиків території. Усі ці компоненти створюють основу для формування стратегічного бачення, яке буде відповідати реальним можливостям громади і водночас стимулюватиме підприємців до розвитку та інновацій.

Розробка формування маркетингової стратегії розвитку малого та середнього бізнесу у територіальних громадах повинна базуватися на багатофакторному підході (рис. 1.1).

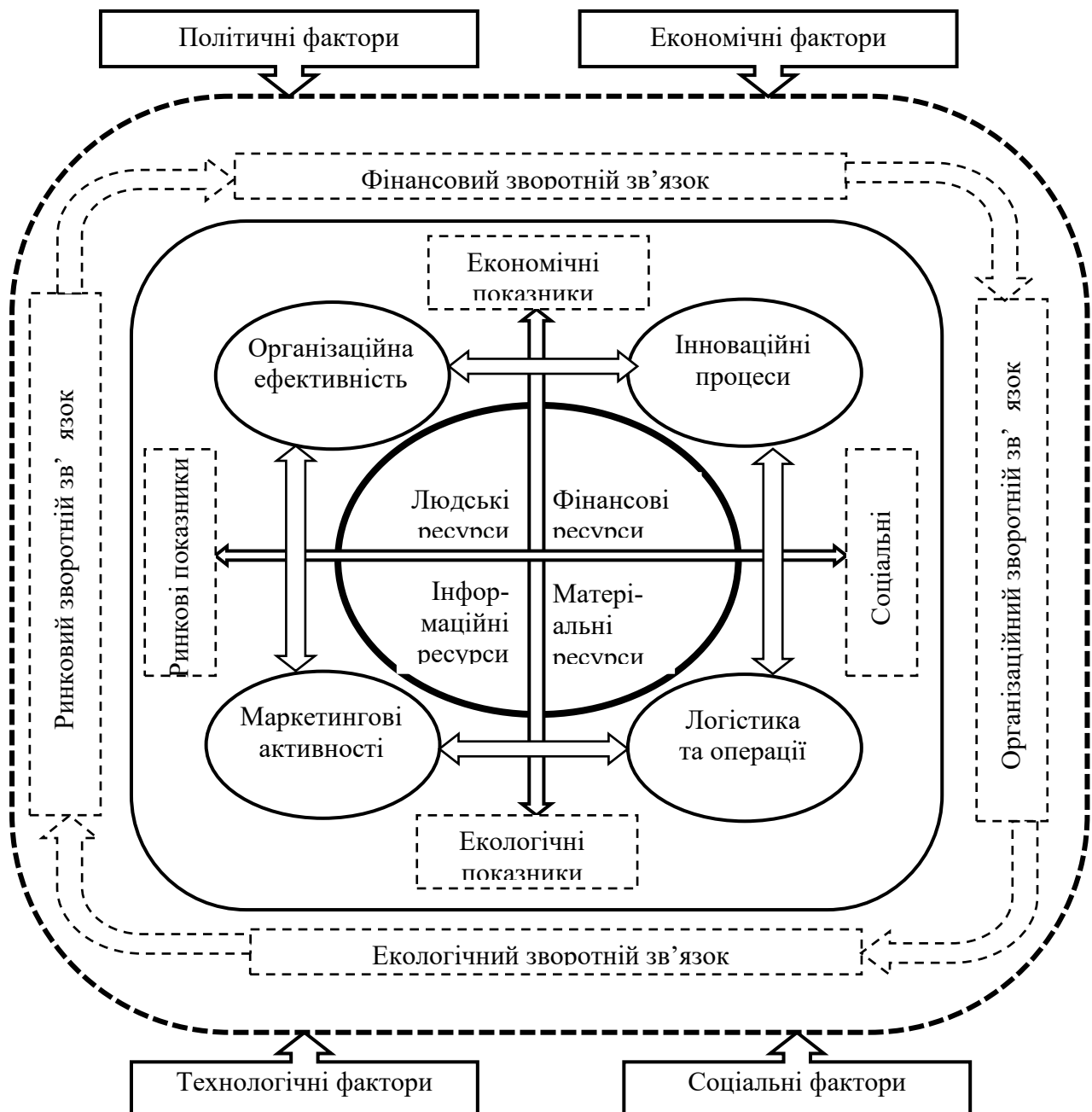


Рис. 1.1. Схема багатфакторного підходу оцінки ефективності підприємницької діяльності в територіальних громадах

Джерело: сформовано на основі [15].

Основною ідеєю такого підходу є інтеграція економічних, соціальних, екологічних та інноваційних аспектів, які дозволяють повноцінно оцінити вплив підприємницької діяльності на громаду [15].

У процесі формування маркетингової стратегії розвитку малого та середнього бізнесу важливим є не лише аналіз середовища та оцінка підприємницької екосистеми, а й побудова чіткої логіки стратегічного вибору. Наукові дослідження у сфері місцевого економічного розвитку акцентують увагу на тому, що стратегія буде ефективною лише тоді, коли вона здатна інтегрувати результати аналітичної діагностики у практичні управлінські рішення. Як підкреслює І. Томашук, стратегічні плани «повинні включати інструменти, такі як заходи, програми та проєкти, спрямовані на привертання інвестицій, підтримку підприємництва, стимулювання стартапів, підтримку існуючих підприємств, розвиток місцевих ринків, формування кластерів, створення промислово-інноваційних або промислових науково-дослідних парків, функціонування бізнес-інкубаторів, бізнес-центрів, фондів підтримки бізнесу, розбудову міжмуніципального співробітництва, встановлення державно-приватного партнерства, впровадження маркетингових стратегій для території, розвиток системи комунікацій та інші» [38].

Одним із ключових методичних елементів стратегічного процесу є формування ціннісної пропозиції – концепції, що визначає, яку унікальну вигоду громада може надати підприємцям. У наукових працях зазначається, що саме чітко окреслена ціннісна пропозиція створює основу для позиціонування громади як місця ведення бізнесу, а також визначає подальшу маркетингову комунікацію. Згідно з дослідженнями А. Остервальдера та І. Піньє, ціннісна пропозиція повинна відповідати реальним потребам користувачів і доповнюватися інституційними та сервісними

можливостями системи управління [53]. Для територіальної громади це означає важливість чіткої ідентифікації тієї економічної та соціальної переваги, яку вона може запропонувати малому бізнесу – доступності ресурсів, прозорості адміністративних процедур, якості муніципальних сервісів або наявності інноваційних інфраструктур.

Важливою методичною складовою стратегічного процесу є узгодження стратегічних цілей із можливостями управлінської системи громади. Ефективна стратегія не може бути відірваною від інституційної реальності, тому значної уваги потребує аналіз управлінської спроможності органів місцевого самоврядування. У звітах U-LEAD та OECD неодноразово зазначається, що слабкість управлінських процедур, обмеженість кадрового потенціалу або фрагментованість комунікації з підприємцями можуть нівелювати потенційно сильні стратегічні рішення [54]. Відтак стратегічний процес має включати оцінку таких параметрів, як ефективність комунікацій, прозорість регуляторних процедур, якість прийняття рішень, рівень цифровізації публічних послуг.

Не менш важливим є врахування просторового аспекту розвитку громади. Дослідження Інституту регіональних досліджень НАН України підкреслюють, що просторові дисбаланси та нераціональне використання територіальних ресурсів можуть стримувати розвиток малого бізнесу, тому стратегія повинна включати аналіз транспортної доступності, логістичних вузлів, розміщення підприємницьких зон і зміни просторових потоків населення [10]. Просторово-економічний аналіз дозволяє ідентифікувати локальні ядра активності, можливості для створення нових бізнес-кластерів і резерви територіального зростання.

Ще одним методичним виміром є цифрова аналітика. Використання даних із відкритих джерел, електронних сервісів та цифрових платформ дозволяє створювати більш точні прогнози та виявляти зміни у поведінці споживачів. Згідно зі звітом Мінцифри, цифрові інструменти аналізу дають громадам можливість відстежувати активність підприємців, обсяги онлайн-торгівлі та ефективність комунікацій з бізнесом, що значно покращує

ухвалення стратегічних рішень [28]. Таким чином, цифрова складова має бути інтегрованою в методологію стратегічного маркетингу, забезпечуючи актуальність і точність аналітичної бази.

Практична реалізація маркетингової стратегії розвитку МСБ потребує не лише вибору стратегічних пріоритетів, а й створення механізмів моніторингу та оцінювання результатів. Методологія оцінювання передбачає використання кількісних і якісних індикаторів – від кількості новостворених підприємств до рівня задоволеності бізнесу муніципальними послугами. У дослідженнях Програми USAID «Економічна підтримка України» зазначається, що успішні громади будують власні системи оцінювання, які дозволяють відстежувати прогрес за ключовими показниками, вчасно коригувати стратегію та створювати прозорість для стейкхолдерів [56].

Підсумовуючи, методичні підходи до формування маркетингової стратегії розвитку малого та середнього бізнесу охоплюють широкий спектр аналітичних та управлінських інструментів, що поєднують економічний аналіз, оцінку соціальних і просторових чинників, маркетингові дослідження та врахування інституційної спроможності громади. Стратегія, розроблена на такій основі, здатна забезпечити реалістичне бачення майбутнього, сприяти підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та створити умови для довгострокового соціально-економічного розвитку території.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА УМОВ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В МИКОЛАЇВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТГ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Соціально-економічна характеристика Миколаївської міської ТГ

Миколаївська міська територіальна громада (далі – Миколаївська ТГ) є адміністративно-територіальною одиницею у межах Стрийського району Львівської області та належить до громад змішаного типу – місько-сільського. Адміністративним центром громади є місто Миколаїв, яке виконує управлінські, соціальні та економічні функції у межах громадського простору.

За офіційними даними станом на 2020 рік чисельність населення громади становила 34 257 осіб при загальній площі території 304,6 км². Розрахункова густота населення, яка дорівнює приблизно 112–113 осіб на 1 км², є показником середньої щільності заселення для цього типу адміністративних територій. Такий рівень щільності є достатнім для підтримання базових соціальних сервісів, розвитку інфраструктури та забезпечення ринкового попиту, але водночас не створює перенавантаження на просторовий та ресурсний потенціал громади.

До складу громади входять місто Миколаїв та 23 населені пункти – сільські поселення, що формують значну частину території. Сільсько-міська структурна модель обумовлює специфіку розвитку території: з одного боку, місто акумулює адміністративні функції, надає освітні, соціальні та медичні послуги, а з іншого – сільська місцевість забезпечує земельні, природні та виробничі ресурси, необхідні для розвитку підприємництва, зокрема аграрного, переробного та рекреаційного секторів.

У структурі соціально-демографічного потенціалу громади важливо врахувати динаміку населення та чинники його зміни. Згідно з аналітичними даними громади, наявна різниця між статистичними показниками чисельності населення за різні роки та джерела. Так, при офіційно

зафіксованій чисельності населення 34 257 осіб (2020 р.) у відкритих статистичних реєстрах наведено показник 35 398 осіб (2022 р.). Така варіативність може бути наслідком уточнень демографічних оцінок, оновленого підходу до обліку мешканців або включення до статистики внутрішньо переміщених осіб, що характерно для післявоєнного періоду.

Поглиблена статистична інформація, яка наведена у звітності громади, дає змогу визначити вікову структуру населення, гендерні пропорції, показники природного приросту та міграційні тенденції. Зокрема, демографічна ситуація вирізняється тенденцією до поступового старіння населення, що характерно для більшості громад Західної України. Така динаміка формує певні виклики щодо трудового потенціалу, структури ринку праці, рівня зайнятості та потреб у соціальних послугах.

Отже, соціально-демографічні характеристики Миколаївської міської ТГ формують специфічне середовище для реалізації економічної та маркетингової політики. Наявність міського ядра, помірної густоти населення, значної частки сільського простору та відносно стабільної чисельності населення створюють підґрунтя для розвитку малого та середнього бізнесу, диверсифікації економічної діяльності й підвищення конкурентоспроможності громади в регіональному вимірі.

В аналітичних матеріалах громади подано структурні демографічні параметри, що дозволяють комплексно оцінити відтворення та трансформацію населення. Зокрема, за результатами останнього звіту, у гендерному складі Миколаївської міської ТГ простежується домінування жіночої частки населення, яка становить близько 52,5 %. Така пропорція є типологічно характерною для більшості громад Львівської області, що зумовлено як природними демографічними факторами, так і міграційними процесами.

Динаміка вікової структури репрезентована у вигляді статево-вікової піраміди, що дає змогу ідентифікувати групи населення за віковими когортами. За даними на 2022 рік спостерігається тенденція до поступового старіння населення, що проявляється в частковому скороченні частки

молодших вікових груп і зростанні питомої ваги осіб старшого віку. Такі зміни пов'язані зі зниженням показників народжуваності на фоні відносно стабільного рівня смертності, а також із зовнішньою та внутрішньою міграцією працездатного населення.

Офіційний звіт також містить дані щодо природного приросту та сальдо міграції, що дозволяють оцінити реальні тенденції зміни чисельності населення. Наявні статистичні матеріали формують підґрунтя для розуміння того, наскільки демографічні процеси впливають на ресурсний потенціал громади, робочу силу та структуру попиту на ринку товарів і послуг.

Зазначений демографічний профіль формує комплекс умов для функціонування малого і середнього бізнесу. Домінування сільської частини населення та відносно низька щільність створюють можливості для розвитку аграрного виробництва, харчової переробки, локального ремісництва, послуг у сфері рекреації та сільського туризму. Водночас старіння населення та зменшення частки молоді можуть стримувати розвиток динамічних ринків, знижувати споживчу активність і впливати на структуру попиту.

У контексті маркетингової діяльності це зумовлює потребу в диференціації комунікаційних інструментів, орієнтації на індивідуалізовані рішення для споживачів старших вікових груп, а також розробленні стратегій стимулювання молодіжного підприємництва. Таким чином, демографічна структура громади виступає важливим фактором формування середовища функціонування МСБ, впливаючи на кадровий, ресурсний і ринковий потенціал території.

Земельний фонд Миколаївської міської ТГ характеризується переважанням земель сільськогосподарського призначення, що визначає ресурсну основу та економічну спеціалізацію громади. Структурна побудова земельних угідь демонструє значну частку сільськогосподарських площ, а також помітний сегмент лісових земель, що вказує на природно-ресурсний потенціал території. Для комплексної оцінки просторово-ресурсного забезпечення громади доцільно проаналізувати співвідношення земельних категорій, представлене на відповідному рисунку.

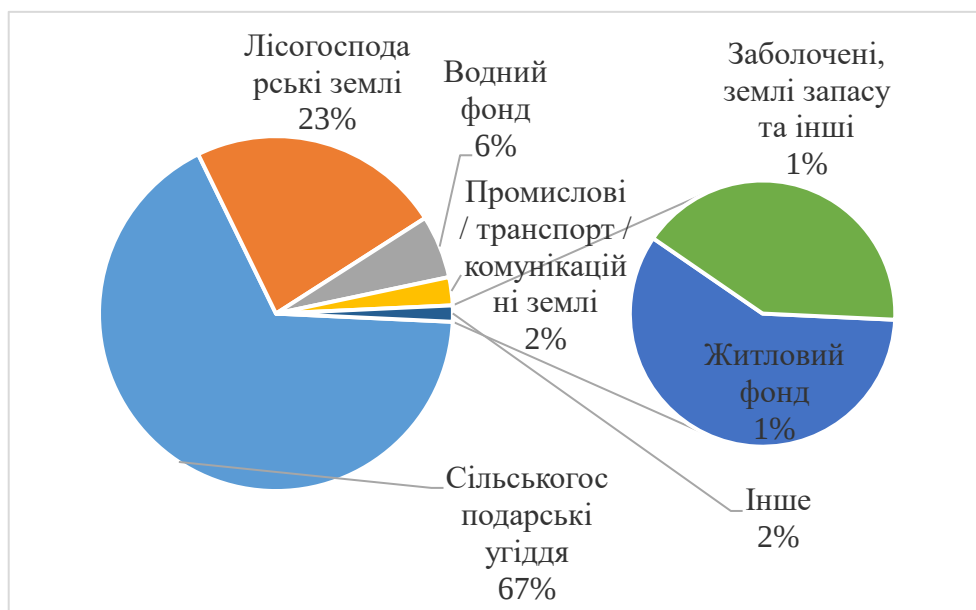


Рис. 2.1. Структурний розподіл земельного фонду Миколаївської міської територіальної громади

Представлена на рис. 2.1 структура земельного фонду свідчить про аграрно-ресурсну орієнтацію території, адже близько 65 % земель становлять сільськогосподарські угіддя, що формують базис для розвитку агропромислових і переробних підприємств. Вагома частка лісових земель (понад 22 %) створює передумови для розвитку деревообробного сектору, екологічного та рекреаційного бізнесу. Натомість частка промислових, транспортних та комунікаційних земель залишається відносно низькою, що може обмежувати індустріальну діяльність та функціонування логістичних об'єктів без додаткових інвестицій у землеустрою і просторове планування. Водночас значний природний компонент земельного фонду формує конкурентні переваги громади у сферах екологізації виробництва, розвитку зеленого туризму та формування еко-бренду території.

З метою оцінювання фінансової спроможності Миколаївської міської територіальної громади доцільним є аналіз динаміки бюджетних показників у розрахунку на одного мешканця. Такий підхід забезпечує порівнюваність

показників у часі та дозволяє оцінити реальну бюджетну місткість громади незалежно від змін чисельності населення. У таблиці 2.1 узагальнено рівень доходів і видатків загального фонду, а також капітальних видатків на одного жителя громади у 2021–2024 рр., що дає змогу простежити зміни бюджетного забезпечення, інвестиційної активності та структурних пріоритетів місцевої влади у досліджуваній період.

Таблиця 2.1.

Динаміка бюджетних показників Миколаївської міської ТГ у розрахунку на одного мешканця, 2021–2024 рр., грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2021 р., %
Доходи загального фонду	4 840	5 913	10 960	8 092	167,2
Видатки загального фонду	7 867	9 444	9 785	11 267	143,2
Капітальні видатки	1 112	316	2 008	1 302	117,1

Аналіз бюджетних показників засвідчує суттєву зміну фінансових пропорцій громади у 2021–2024 рр. У 2021 та частково у 2022 роках структура бюджету характеризувалася помірним рівнем доходів на одного мешканця, що супроводжувалося відносно високими поточними видатками. Починаючи з 2023 року, спостерігається зростання доходів бюджету на одного жителя, що свідчить про активізацію економічної діяльності, зміцнення податкової бази та розширення надходжень загального фонду. Водночас підвищення видатків на одного мешканця, особливо у 2024 році, відображає збільшення потреб громади у соціальних, комунальних та інфраструктурних витратах.

Зміна рівня капітальних видатків засвідчує перехід громади від режиму адаптації у 2022 році, коли обсяг видатків розвитку різко скоротився, до посилення інвестиційної активності у 2023–2024 роках. Це можна інтерпретувати як цілеспрямоване відновлення інфраструктури, модернізацію комунального господарства та реалізацію капіталомістких

програм розвитку. Загалом бюджетна динаміка свідчить про зміцнення фінансової основи громади та формування потенціалу для підтримки підприємництва, що особливо важливо у контексті формування маркетингової стратегії розвитку малого та середнього бізнесу.

Організаційно-інституційна модель управління Миколаївською міською територіальною громадою сформована на базі виконавчих органів місцевого самоврядування, центральною ланкою яких є Миколаївська міська рада (код ЄДРПОУ 26411657). У структурі комунального сектору громади функціонують підприємства житлово-комунального господарства, організації водопостачання та водовідведення, установи соціального призначення, а також комунальні заклади медичного обслуговування. Наявність цих суб'єктів формує інституційне середовище, через яке реалізуються управлінські рішення, що стосуються розвитку інфраструктури, соціальної сфери, ресурсного забезпечення, підвищення якості послуг для населення та забезпечення необхідних рамок умов функціонування підприємництва.

З огляду на результати попередньо здійсненого аналізу можна виокремити низку викликів, що формують обмеження та ризики для соціально-економічного розвитку громади. По-перше, демографічні зміни, зокрема тенденція до старіння населення, обумовлена скороченням чисельності осіб працездатного віку та низькими показниками природного приросту, призводять до зменшення людського капіталу та зниження трудового потенціалу території. По-друге, просторово-територіальна структура громади, яка включає місто та значну кількість сільських населених пунктів, ускладнює логістичні зв'язки, формує нерівномірність доступу до комунальних послуг і може уповільнювати реалізацію інфраструктурних проєктів. По-третє, високий відсоток земель сільськогосподарського призначення та природного фонду обмежує можливості розширення індустріальної забудови без додаткових інвестицій у просторове планування та інженерну інфраструктуру. По-четверте, незважаючи на відносно високий обсяг бюджетних надходжень у розрахунку на одного мешканця, ефективність їх використання потребує балансування

між поточним утриманням території та стратегічними вкладеннями у розвиток.

Разом із цим, Миколаївська міська ТГ характеризується наявністю виразних соціально-економічних переваг. Помірна чисельність населення і середня щільність його розміщення формують керований масштаб управлінських рішень і дозволяють адресно впроваджувати локальні програми розвитку. Змішаний місько-сільський тип територіальної структури забезпечує поєднання промислової, сервісної та аграрної активності, що потенційно сприяє диверсифікації економіки. Фінансові показники громади свідчать про достатній рівень бюджетної спроможності для підтримки базових та інвестиційних суспільних потреб. Крім того, ресурсна база, представлена сільськогосподарськими, лісовими та водними угіддями, створює можливості для розвитку агропромислової переробки, локального виробництва, рекреаційної інфраструктури та формування унікального територіального продукту.

Таким чином, соціально-економічна характеристика Миколаївської міської територіальної громади окреслює збалансоване поєднання потенціалу та викликів. Демографічні, просторові та інфраструктурні обмеження потребують урахування при розробленні стратегічних документів розвитку, а ідентифіковані ресурсні та фінансові переваги можуть служити підґрунтям для формування стійкої економічної моделі. За таких умов громада має достатній потенціал для активізації малого і середнього бізнесу, за умови системного управління ресурсами та адаптивної стратегічної політики. Отримані висновки формують методичну основу для подальшого аналізу бізнес-екосистеми громади, діагностики маркетингових механізмів її розвитку та визначення стратегічних напрямів стимулювання підприємницької активності.

2.2. Аналіз екосистеми малого і середнього бізнесу громади

Розвиток малого і середнього бізнесу (МСБ) у територіальних громадах є результатом взаємодії ряду інституційних, соціальних, інфраструктурних,

ресурсних та ринкових чинників, які створюють відповідне підприємницьке середовище. У межах Миколаївської міської територіальної громади формування бізнес-екосистеми має змішаний характер, оскільки поєднує традиційно сільську ресурсну основу з міськими соціально-економічними функціями. Це спричиняє одночасну присутність бізнесів різного масштабу, орієнтацій та технологічного рівня, а також потребує системного аналізу їх функціонування.

Сучасні дослідження локального підприємництва трактують бізнес-екосистему як сукупність суб'єктів господарювання, інституцій управління, інфраструктури підтримки, ринкових і соціально-економічних умов, що забезпечують розвиток підприємницької діяльності. З точки зору місцевого економічного розвитку бізнес-екосистема включає такі структурні компоненти:

- 1) Суб'єкти господарювання: малий бізнес, середні підприємства, мікропідприємства, фермерські господарства, фізичні особи-підприємці.
- 2) Інституційний блок: місцеві органи влади, комунальні підприємства, регуляторні механізми, програми підтримки.
- 3) Ресурсна база: земля, трудові ресурси, природні ресурси, інфраструктура.
- 4) Споживчий ринок та купівельний попит.
- 5) Інформаційно-комунікаційні механізми взаємодії.

У контексті Миколаївської ТГ ці компоненти взаємодіють асиметрично: наявні сильні ресурсні позиції та фінансова спроможність, однак інституційні інструменти підтримки бізнесу та інформаційна відкритість потребують вдосконалення.

Для оцінки масштабів підприємницької активності у Миколаївській міській територіальній громаді доцільно проаналізувати динаміку кількості бізнес-суб'єктів, зокрема юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Узагальнення цих показників дає змогу визначити потенціал локального підприємницького середовища, виявити зміну структури МСБ у часі та

оцінити темпи приросту економічно активних суб'єктів. У таблиці 2.2 подано динаміку кількості бізнес-одиниць у 2021–2024 рр., що дозволяє визначити інтенсивність розвитку МСБ у громадах та встановити взаємозв'язок між кількістю підприємців і загальною економічною активністю громади.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості бізнес-суб'єктів у Миколаївській міській ТГ

Рік	Юридичні особи	Кількість ФОП	Усього суб'єктів МСБ	Темп приросту, %
2021	160	720	880	–
2022	168	755	923	4,9
2023	172	820	992	7,5
2024	176	880	1056	6,5
2024 р. до 2021 р., %	110	122,2	120	-

Аналіз наведених у таблиці 2.2 показників свідчить про стале зростання кількості бізнес-суб'єктів у Миколаївській міській громаді протягом досліджуваного періоду. Загальна кількість активних суб'єктів малого і середнього бізнесу зросла з 880 од. у 2021 році до 1056 од. у 2024 році, що становить приріст на 20 % за чотири роки. Найінтенсивніше збільшення відбулося у 2022–2023 роках, коли темп приросту сягнув 7,5 %, що може бути пов'язано з активізацією локальної економічної діяльності, адаптацією підприємців до нових умов господарювання та впливом процесів децентралізації.

Зростання юридичних осіб за аналізований період є помірним (10 %), що свідчить про стабільне функціонування підприємницьких структур. Натомість збільшення кількості ФОП на 22,2 % є індикатором високого рівня самозайнятості, підвищення підприємницької ініціативи та розвитку мікробізнесу як форми економічної мобільності населення.

Таким чином, представлена динаміка демонструє поступове зміцнення бізнес-екосистеми громади, формування сприятливих умов для ведення

підприємницької діяльності та готовність населення до започаткування власної справи. Отримані тенденції є позитивним сигналом для подальшого стратегічного планування розвитку МСБ та обґрунтування інструментів його підтримки на місцевому рівні.

Для більш глибокого розуміння структури підприємницького середовища громади доцільно проаналізувати секторну належність суб'єктів малого та середнього бізнесу. Візуалізація розподілу секторів МСБ за напрямками діяльності дозволяє оцінити домінуючі види економічної активності, виявити потенційні точки зростання та окреслити сегменти, що забезпечують найбільший внесок у формування локальної економіки. На рис. 2.2 подано структуру секторів МСБ Миколаївської міської ТГ станом на 2024 рік, сформовану на основі статистичних підрахунків частки підприємницьких суб'єктів за галузевою ознакою.

Як бачимо з рис. 2.2. аналіз секторної структури свідчить, що найбільшу частку підприємницьких суб'єктів у Миколаївській громаді становлять підприємства сфери торгівлі (36 %), що характерно для міських та приміських територій із сформованим споживчим ринком і стабільною потребою у товарному забезпеченні населення. Другою за поширеністю групою є аграрний сектор (17 %), який формує ресурсну основу території та забезпечує базу для подальшої переробки продукції. Значний сегмент становлять також побутові послуги (15 %) та будівництво (13 %), що відображає потреби домогосподарств і розвиток житлової та соціальної інфраструктури громади.

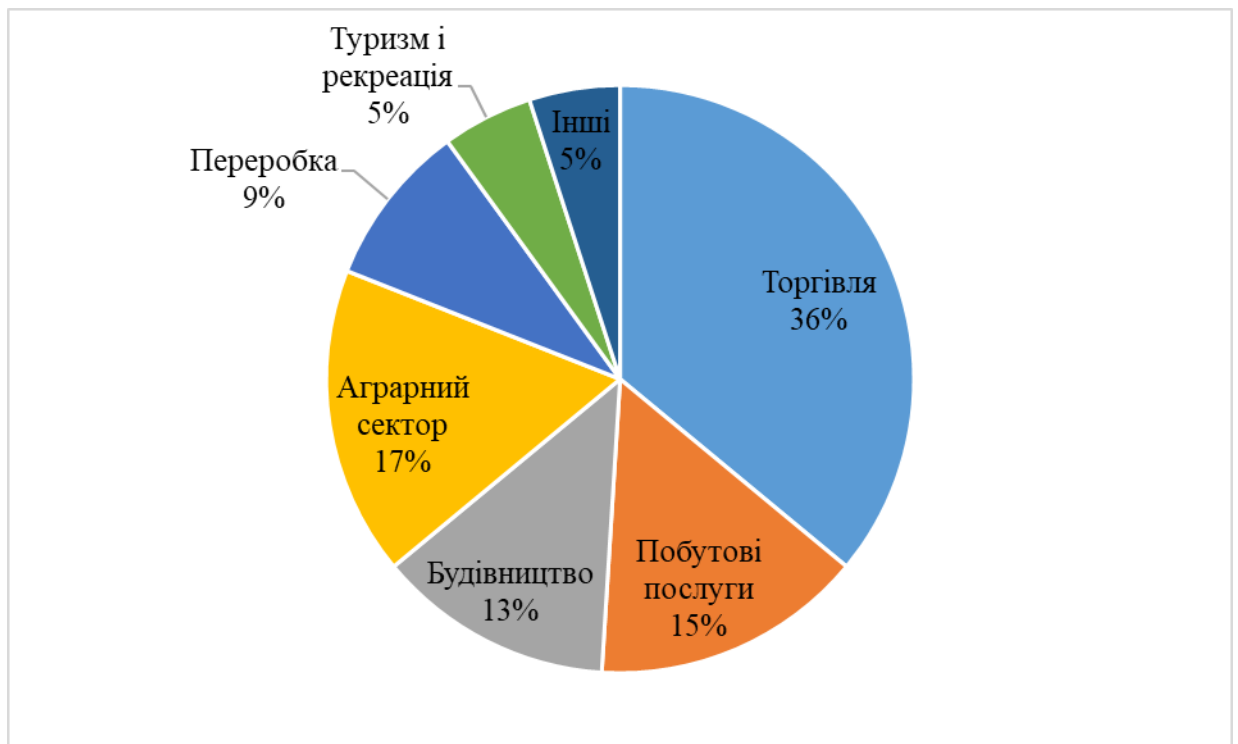


Рис. 2.2. Структура секторів МСБ у Миколаївській ТГ Львівської області (2024 р.)

Переробна діяльність, попри порівняно невелику частку (9 %), є стратегічно важливою, оскільки саме вона генерує вищу додану вартість, створює робочі місця та сприяє формуванню локального виробничого потенціалу. Натомість сфера туризму та рекреації посідає лише 5 %, що свідчить про нерозкритий потенціал природних і культурних ресурсів громади та потребу інвестицій в інфраструктуру і маркетингову промоцію території.

Таким чином, структура МСБ громади поєднує традиційні базові сектори (торгівля, послуги, будівництво) із перспективними галузями розвитку (переробка, туристично-рекреаційні послуги). Це вказує на необхідність формування диференційованої маркетингової стратегії, яка поєднувала б підтримку наявних сегментів та стимулювання секторів із високим мультиплікативним ефектом.

Отримана структура секторів МСБ дозволяє не лише окреслити кількісний розподіл бізнес-одиниць за напрямками діяльності, але й оцінити їхній потенційний внесок у зайнятість населення. Для цього доцільно

проаналізувати середню чисельність працівників, зайнятих у кожному секторі, що відображає різну економічну “глибину” та вплив окремих видів бізнесу на соціально-економічний розвиток громади. На рис. 2.3 подано дані щодо середнього рівня зайнятості в суб’єктах МСБ Миколаївської міської ТГ станом на 2024 рік, що дає змогу сформулювати уявлення про реальні масштаби економічної активності та порівняти між собою галузеві сегменти за їхньою соціальною значущістю.

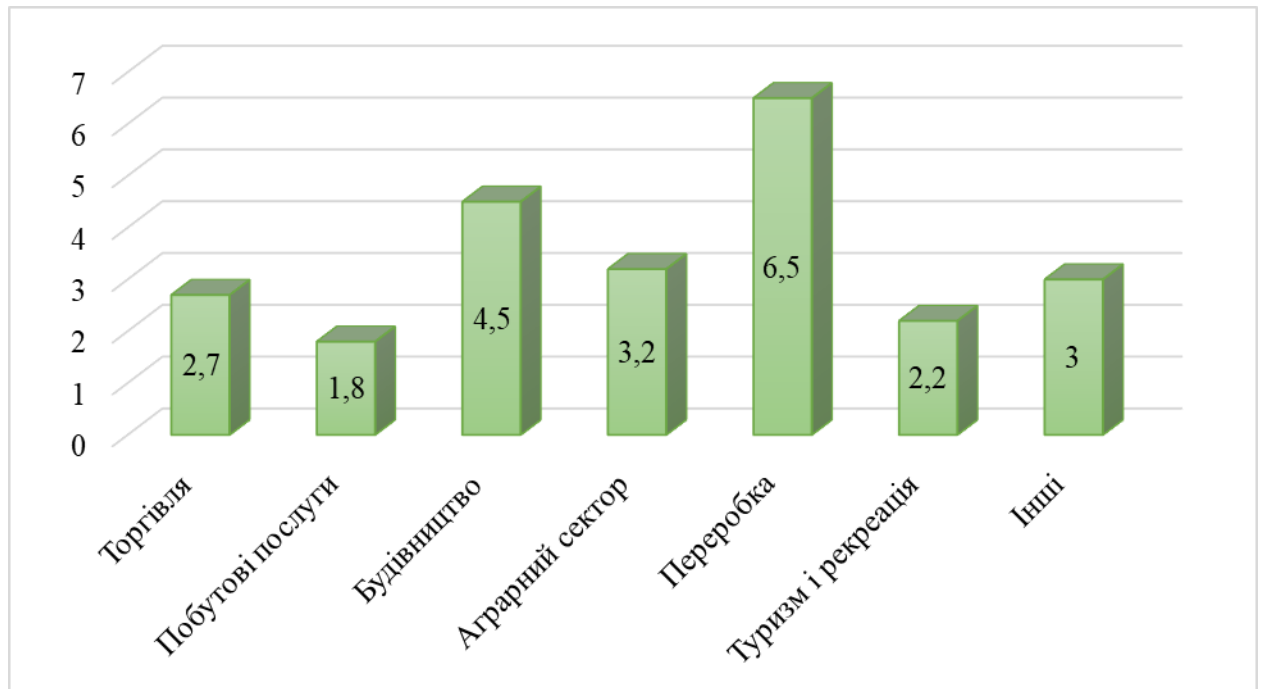


Рис. 2.3. Середня зайнятість у суб’єктах МСБ у Миколаївській ТГ Львівської області (2024 р.)

Дані, представлені на рисунку, свідчать про суттєві відмінності у рівні середньої зайнятості в розрізі секторів МСБ громади. Найвищі показники зафіксовано у сфері переробної діяльності (6,5 осіб на підприємство), що підтверджує її роль як найбільш ресурсомісткої та соціально вагомої галузі. Значно вище середнього рівень зайнятості також у будівельних підприємствах (4,5 особи), що зумовлено проектним характером діяльності та потребою у залученні робітничих кадрів.

Водночас сектори торгівлі (2,7 осіб), туризму та рекреації (2,2 особи) та побутових послуг (1,8 особи) характеризуються низьким рівнем персонального навантаження, що є типовим для підприємств із високим

ступенем індивідуалізації або короткого циклу виконання послуги. Це вказує на їх орієнтацію на локальний попит та високий рівень самозайнятості.

Отже, галузева зайнятість демонструє неоднорідність економічного внеску різних секторів МСБ у соціально-економічний розвиток громади. Переробний і будівельний сегменти виступають найбільш місткими щодо робочої сили та потенційно забезпечують вищий мультиплікативний ефект. Отримані результати доцільно враховувати у подальшому формуванні маркетингової стратегії громади, зокрема при визначенні пріоритетних напрямів підтримки підприємництва та розробленні інструментів стимулювання соціально значущих видів діяльності.

Важливим елементом функціонування екосистеми малого та середнього бізнесу Миколаївської міської ТГ є інституційне середовище, представлене насамперед виконавчими органами місцевого самоврядування. Центральну роль відіграє Миколаївська міська рада, яка здійснює регулятивний вплив на просторово-ресурсний та інвестиційний розвиток території. До ключових функцій належать: розподіл земельних ділянок та формування умов їхнього використання, визначення тарифів на комунальні послуги, адміністрування цільових програм місцевого розвитку, а також формування стратегічних пріоритетів інвестиційної політики громади.

Наявність таких повноважень створює базові можливості для формування сприятливого бізнес-клімату, оскільки забезпечується контроль за бюджетними ресурсами, функціонування комунальної інфраструктури та потенціал її орієнтації на потреби підприємництва (приміщення, земельні ділянки, інженерні мережі, комунальні підприємства). Це формує передумови для запуску локальних програм підтримки бізнесу, розвитку сервісних інституцій та інструментів економічного стимулювання підприємницької діяльності.

Разом з тим, аналіз відкритих ресурсів та нормативно-програмної бази показав суттєві обмеження інституційної підтримки МСБ. Зокрема, у громаді не запроваджено механізмів часткової компенсації кредитних ставок для підприємців, не передбачено програм фінансової підтримки відкриття

бізнесу, відсутні бізнес-інкубатори або інші інституції з розвитку підприємницьких стартапів. Також не виявлено системних консультаційних сервісів або програм підвищення компетенцій підприємців, що звужує можливості для становлення та масштабування бізнес-ініціатив.

Отже, інституційна інфраструктура громади характеризується наявністю базових організаційно-правових механізмів, проте недостатньою розвиненістю програмного забезпечення підтримки МСБ. Це обумовлює потребу у формуванні цілісної моделі інституційного забезпечення підприємництва, яка включала б фінансово-кредитні стимули, консультаційний супровід та інструменти підтримки стартап-діяльності. Це означає, що потенціал інституційної підтримки залишається не повністю реалізованим.

Для з'ясування умов розвитку підприємництва важливо здійснити факторний аналіз середовища, в межах якого функціонує малий і середній бізнес громади. Основні фактори мають різний характер впливу – від ресурсного забезпечення до демографічних обмежень, що визначає нерівномірність розвитку окремих бізнес-напрямів та їх ринкові перспективи. З огляду на це, здійснено узагальнену оцінку ключових детермінант, що безпосередньо впливають на динаміку МСБ у Миколаївській міській територіальній громаді (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Оцінка впливу основних факторів на МСБ Миколаївської громади
Львівської області**

Фактор	Вплив	Суть впливу
Демографічний	Високий (негативний)	Старіння зменшує людський капітал
Ресурсний	Високий (позитивний)	Можливість створення продукції з доданою вартістю
Інфраструктурний	Високий	Визначає масштаби бізнес-інвестицій
Інституційний	Високий	Може стимулювати або стримувати бізнес
Ринковий	Середній	Попит внутрішній та обмежений
Просторовий	Середній	Дистанційність знижує інтеграційні

	(обмежувальний)	можливості
--	-----------------	------------

Дані таблиці демонструють суттєву поляризацію впливів факторів на розвиток підприємництва. Найбільш відчутними є демографічні ризики, що проявляються у звуженні потенційної робочої сили та зменшенні частки активного населення, що обмежує підприємницьку активність. Натомість ресурсний фактор формує стійку позитивну основу для розвитку виробничих і переробних видів діяльності, здатних генерувати продукцію з високою доданою вартістю. Інституційні та інфраструктурні чинники мають амбівалентний характер: вони можуть виступати стимулятором зростання, однак потребують системного управлінського впливу та програмної підтримки. Просторові чинники й ринкове середовище мають обмежувальний вплив, що формує локальний характер ринків збуту. Таким чином, структура факторного впливу вказує на необхідність інституційного посилення та реалізації механізмів утримання людського капіталу як ключових передумов активізації МСБ.

Наявність ресурсного потенціалу громади формує можливості для релокації діяльності МСБ у напрями з найбільшою економічною віддачею. Для оцінки стратегічної доцільності розвитку окремих секторів здійснено співставлення їхніх ресурсних передумов, потенційної економічної ефективності та перспективності з погляду стратегічних пріоритетів громади. Узагальнення показників подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Потенційна відповідність ресурсів бізнес-напрямам у Миколаївській територіальній громаді

Бізнес-напрямок	Ресурсна підтримка	Потенційна економічна віддача	Стратегічна доцільність
Переробка харчової продукції	Висока	Висока	Рекомендовано
Роздрібна торгівля	Середня	Середня	Підтримувально
Туризм	Висока	Середня	До розвитку
Послуги для домогосподарств	Висока	Низька	Соціально важливі
Агровиробництво	Висока	Середня	Стабільно

			перспективно
--	--	--	--------------

Представлені результати підтверджують високий ступінь ресурсної відповідності для аграрного виробництва та переробних видів діяльності, що забезпечує основу для формування локальних виробничо-збутових ланцюгів. Найвищий рівень потенційної економічної віддачі спостерігається саме у сфері переробки харчової продукції, що дає можливість генерувати додану вартість, створювати робочі місця та формувати сталий попит на місцеву сировину. Туристичний напрям засвідчує середній економічний ефект, проте з високою ресурсною підтримкою, що визначає його розвиток як перспективний за умови маркетингової та інституційної підтримки. Сфера побутових послуг має переважно соціально-компенсаторний характер, забезпечуючи базові потреби домогосподарств. Таким чином, аналіз показує доцільність концентрації стратегічних інтервенцій громади саме у виробничо-переробних кластерах, доповнюючи їх розвитком сервісної інфраструктури та туристично-рекреаційних продуктів.

Узагальнюючи результати проведеної діагностики структурних, ресурсних і ринкових характеристик екосистеми малого і середнього бізнесу Миколаївської міської територіальної громади, можна виділити три групи кластерних формувань, що визначають її економічну конфігурацію:

1. Первинний ресурсний кластер включає аграрне виробництво, заготівлю та первинну переробку сільськогосподарської продукції. Функціонування цього кластеру забезпечує базову зайнятість населення, формує стабільні канали збуту сировини та забезпечує виробничий цикл місцевих домогосподарств. Його стабільність ґрунтується на високому рівні ресурсної забезпеченості (земля, трудові ресурси, виробничі площі), проте потребує технологічної модернізації та диверсифікації.

2. До сервісно-інфраструктурного кластеру відносяться роздрібна торгівля, побутові послуги, автосервіс, логістика і супутні види діяльності, що формують структуру щоденної економічної активності населення. Кластер забезпечує широке охоплення домогосподарств, характеризується

високою гнучкістю та швидкою масштабованістю бізнес-моделей, однак загалом має обмежений потенціал економічної віддачі. Він відіграє функцію стабілізатора локальної економіки.

3. Кластер перспективного економічного зростання передбачає рекреаційно-туристичні ініціативи, поглиблена переробка місцевої агропродукції, виробництво екологічних продуктів і супутні маркетингові сервіси. Саме ці види діяльності мають найбільший мультиплікативний ефект, оскільки здатні забезпечити формування нових робочих місць, збільшення податкових надходжень, розширення експортного та туристичного потенціалу громади та посилення її брендового позиціонування.

Стан екосистеми підприємництва громади загалом можна охарактеризувати як стабільно-динамізований. З одного боку, спостерігається нарощування кількості суб'єктів господарювання, передусім за рахунок приросту фізичних осіб-підприємців, що відображає зростання підприємницької ініціативи населення та адаптивність бізнес-середовища до ринкових змін. З іншого боку, окремі фактори мають обмежувальний характер: демографічне старіння, нерівномірність бізнес-інфраструктури в розрізі населених пунктів, брак програмної підтримки МСБ та консультативних сервісів.

У структурному вимірі екосистема громади є достатньо сформованою, проте має потенціал для поглибленої спеціалізації. Наявність ресурсної бази, транспортно-географічних переваг та перспективних ринкових ніш є передумовами для реалізації маркетингових механізмів стимулювання підприємництва. Це створює основу для подальшого формування цільових стратегічних напрямів розвитку МСБ – зокрема, через підтримку переробних виробництв, розвиток рекреаційно-туристичних сервісів, вдосконалення інфраструктури бізнес-середовища та стимулювання локального попиту.

Таким чином, підсумкові параметри екосистеми МСБ Миколаївської громади є достатньо сприятливими, однак потребують стратегічного управлінського втручання, спрямованого на зменшення демографічних та

інституційних обмежень. Дані результати становлять аналітичне підґрунтя для подальшої діагностики маркетингової активності суб'єктів підприємництва та розроблення комплексної маркетингової стратегії розвитку МСБ, що розглядатиметься у наступному параграфі.

2.3. Діагностика маркетингової активності та проблем розвитку малого і середнього бізнесу у Миколаївській міській ТГ

Рівень маркетингової активності суб'єктів малого і середнього бізнесу є ключовим чинником їх конкурентоспроможності, здатності до масштабування, формування ціннісної пропозиції та залучення нових сегментів споживачів. Для громад із високою часткою локального споживання, таких як Миколаївська міська територіальна громада, характерною особливістю є домінування тактичних форм маркетингу, орієнтованих на оперативні продажі, а не на формування довгострокового позиціонування бізнесу. Тому комплексна діагностика рівня маркетингової активності є необхідною передумовою стратегічного управління розвитком МСБ.

З метою визначення рівнів маркетингової активності було проведено експертно-описову оцінку підприємств за такими показниками: наявність онлайн-комунікацій, інструментів просування, доданої цінності у продукті, програм лояльності, участі у виставкових заходах та партнерських мережах. Узагальнені результати наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Рівні маркетингової активності суб'єктів МСБ Миколаївської міської територіальної громади (2024 р.)

Група бізнесу	Частка від загальної кількості суб'єктів, %	Характеристика маркетингової активності
Низька (пасивна)	44,5	Відсутні онлайн-майданчики, просування здійснюється через офлайн канали, цільова аудиторія – локальні споживачі
Середня	38,2	Фрагментарне використання Facebook-

		сторінок, оголошень, візуального контенту, сезонні акції
Висока	17,3	Чітка комунікаційна стратегія, платна реклама, логобрендинг, контент-маркетинг, CRM-елементи

Дані таблиці 2.5 свідчать, що понад 4/5 суб'єктів бізнесу перебувають у зоні низької або середньої маркетингової активності, що знижує конкурентоспроможність громади як ділового простору.

У групі з високою маркетинговою активністю, за результатами аналізу, переважають:

- підприємства харчової переробки (локальні виробники молочної продукції, випічки, м'ясопродуктів),
- будівельні компанії та ремонтно-сервісні фірми,
- сфера туризму та рекреаційних послуг.

Особливістю цих суб'єктів є вихід за межі локального ринку та орієнтація на сегмент індивідуальних покупців з інших громад Львівщини.

Оцінювання використання маркетингових інструментів підприємствами Миколаївської міської територіальної громади є важливим елементом діагностики рівня їхньої ринкової активності та конкурентоспроможності. В умовах зростання цифрової комунікації та зміни поведінкових моделей споживачів маркетингові практики бізнесу виступають не лише каналами збуту, але й інструментами формування лояльності, диференціації ціннісної пропозиції та розширення просторових ринків. Зважаючи на те, що структура МСБ громади включає домінування підприємств малого розміру та сфери послуг, очікуваним є фрагментарний характер застосування маркетингових інструментів із концентрацією на простих формах комунікації. Задля системної оцінки використання інструментів спрямованого впливу на цільові аудиторії узагальнено фактичні дані щодо частоти застосування найбільш поширених інструментів, що представлено у таблиці 2.6.

Представлені у таблиці 2.6 результати підтверджують наявність суттєвих диспропорцій між поширеністю традиційних та цифрових маркетингових інструментів серед суб'єктів МСБ Миколаївської ТГ. Найбільш використовуваним засобом залишається офлайн-комунікація (78 % підприємств застосовують фізичні носії інформування), що характерно для бізнесів із локально обмеженою аудиторією – роздрібною торгівлі, побутових і сервісних послуг. Дещо більше половини підприємств формально присутні у цифровому просторі, однак у більшості випадків це обмежується використанням соціальних мереж для повідомлення базової інформації, без застосування елементів таргетингу, сегментації або поведінкової аналітики.

Водночас інструменти, які системно впливають на формування повторного попиту, зокрема програми лояльності та партнерські інтеграції, фактично не використовуються (18 % та 11 % відповідно). Це свідчить про недостатній рівень трансформації спорадичних продажів у стійкий клієнтський потік. Критично низьким є рівень застосування CRM та аналітичних рішень (6 %), що ідентифікує слабку глибину роботи з даними споживачів та низький рівень стратегічного маркетингового менеджменту.

Таблиця 2.6

Інтенсивність використання інструментів маркетингу суб'єктами МСБ Миколаївської територіальної громади

Інструмент	Частка підприємств, що застосовують, %	Характер впливу
Соцмережі (Facebook, Instagram)	61	Створення контакту з аудиторією, лідогенерація
Рекламні оголошення онлайн	29	Короткострокове стимулювання продажів
Офлайн реклама (вивіски, друковані матеріали)	78	Підтримка фізичної присутності бізнесу
Механіки лояльності (знижки, накопичувальні програми)	18	Формування повторного попиту
Партнерські програми (співпраця з іншими бізнесами)	11	Розширення ринку збуту
CRM- елементи, аналітика поведінки споживача	6	Системність продажів та стратегічне планування

Таким чином, маркетинговий профіль МСБ громади характеризується операційною, а не стратегічною спрямованістю: бізнеси здебільшого реалізують базові комунікаційні дії без формування довгострокових конкурентних переваг. Це обмежує можливість розширення ринків збуту, знижує чутливість бізнесу до змін поведінки споживачів та зменшує ефективність підприємницької діяльності. Усунення таких обмежень потребує як підвищення маркетингових компетентностей підприємців, так і формування в громаді інституцій підтримки, орієнтованих на аналітичний супровід, розвиток цифрової присутності та структуровані механізми підвищення лояльності споживачів.

Для комплексного візуального представлення профілю маркетингової активності суб'єктів малого та середнього бізнесу в Миколаївській міській територіальній громаді побудовано рисунок 2.4, що відображає структуру застосовуваних маркетингових інструментів у 2024 році. Відображені показники ґрунтуються на зведених даних щодо фактичного використання підприємствами різних каналів комунікацій та стимулювання попиту. Важливість цієї візуалізації полягає у можливості оцінити співвідношення між традиційними та цифровими інструментами маркетингу, а також ідентифікувати напрями формування конкурентоспроможності бізнесу на різних сегментах ринку.

Результати, відображені на рисунку 2.4, засвідчують домінування традиційних інструментів маркетингової комунікації в структурі діяльності місцевого бізнесу. Найбільш поширеним інструментом є офлайн-контакти (78 %), що включають фізичні вивіски, друковану рекламу, зовнішнє оформлення та комунікацію через точки продажу. Це є типовою характеристикою підприємств, які функціонують на локальному ринку та орієнтуються на контакт із безпосереднім покупцем. Водночас соціальні мережі, хоча й охоплюють 61 % суб'єктів, здебільшого використовуються як репрезентативні сторінки без формування стратегічного контентного позиціонування, що створює розрив між присутністю у цифровому середовищі та її комерційною ефективністю.

Особливо низькими є показники застосування партнерських механізмів (11 %) та інструментів лояльності (18 %), що свідчить про недостатній рівень розвитку інтегрованого маркетингу, який формує стійкий повторний попит та розширює ринкові межі бізнесу. Недостатня орієнтація на партнерські моделі позбавляє підприємців можливості спільного просування, участі у пакеті комплексних послуг та формування мережевої взаємодії.

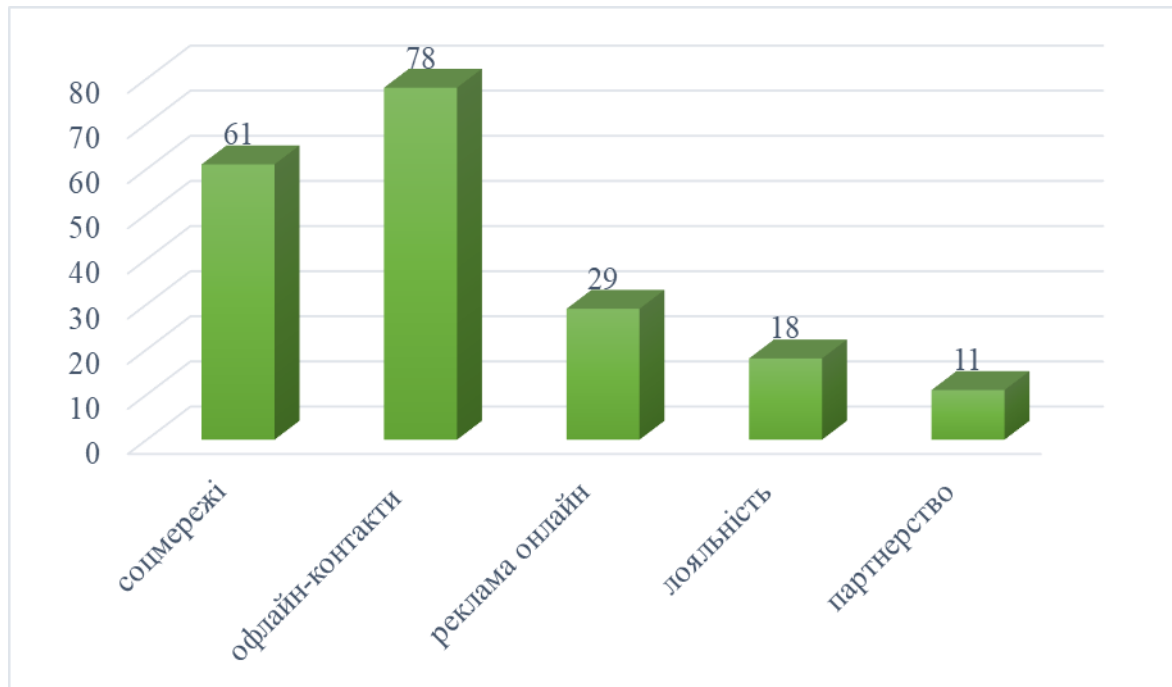


Рис. 2.4. Структура маркетингових інструментів у МСБ Миколаївської ТГ (2024 р.)

Таким чином, виявлена структура маркетингової активності підтверджує тенденцію до переважного використання тактичних інструментів швидкого реагування, що генерують короткочасний попит. Натомість стратегічні маркетингові компоненти – брендова комунікація, лояльність, партнерство, CRM – перебувають на етапі формування. Цей профіль визначає нагальну необхідність формування підтримуючої інституційної платформи та підвищення компетентності підприємців у сфері стратегічного маркетингу, що має стати ключовою передумовою подальшого розвитку підприємницького середовища громади.

Для комплексного розуміння маркетингового потенціалу малого і середнього бізнесу Миколаївської міської територіальної громади важливим є не лише оцінювання наявних інструментів просування, але й ідентифікація проблемних зон, які обмежують економічну ефективність підприємницької діяльності. Поглиблений аналіз показав, що незважаючи на позитивну динаміку зростання кількості суб'єктів господарювання та розвиток окремих галузевих сегментів, маркетингова діяльність значної частини підприємств має фрагментарний характер. Для систематизації таких обмежень було здійснено класифікацію типових проблем, їх проявів та економічних наслідків, результати якої подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Проблеми маркетингової діяльності суб'єктів МСБ Миколаївської громади

Проблема	Прояв	Наслідки
Відсутність формування бренду продукції	Немає маркування, упаковки, ціннісної пропозиції	Зниження можливостей виходу на ширший ринок
Локальна орієнтація на споживача	Орієнтація на жителів громади та сусідніх територій	Ризик повільного приросту клієнтської бази
Низька цифрова ідентифікація	Відсутність сайту, слабка візуалізація	Нерепрезентативність бізнесу
Нерозвинені канали логістики	Спорадичні продажі поза громадою	Зниження рентабельності
Невикористання інструментів маркетингової аналітики	Відсутність КРІ-підходів	Випадкові управлінські рішення

Дані таблиці 2.7 демонструють, що більшість проблем маркетингової діяльності підприємств у громаді мають стратегічний характер і пов'язані не стільки з недостатніми ресурсами, скільки з відсутністю формалізованих маркетингових підходів. Однією з найбільш поширених є відсутність формування брендової ідентичності продукції або послуги, що проявляється у відсутності стандартизованого маркування, адаптованої упаковки, чіткого

позиціювання та комунікаційної концепції. Це суттєво знижує потенціал виходу підприємств за межі локального ринку та звужує цільову аудиторію.

Низька цифрова репрезентація – ще один ключовий бар'єр. Слабка візуалізація бізнесу, випадкова або несистемна присутність у цифрових каналах створює нерепрезентативність бізнесу для зовнішніх споживачів. У поєднанні з локальною орієнтацією на вузький сегмент споживачів це формує ефект низької ринкової мобільності: підприємства працюють у межах сформованого попиту, а його розширення є повільним і несистемним.

Окремим важливим аспектом є нерозвиненість логістики та збутових каналів поза громадою. Відсутність системних механізмів постачання, дилерських мереж чи дистанційного продажу призводить до втрати потенційної рентабельності, особливо в аграрному та переробному сегментах.

Ще одна проблема – низький рівень використання маркетингової аналітики та KPI-підходів. Це означає, що значна частина управлінських рішень приймається інтуїтивно, що унеможлиблює системність і гальмує розвиток.

У сукупності зазначені проблеми формують структурні обмеження розвитку МСБ та потребують комплексної підтримки – з боку інституцій громади, програм підвищення компетентностей та структурованих стратегічних підходів. Для формування стійкої маркетингової екосистеми доцільним є створення системи консультаційної підтримки, розширення цифрової інфраструктури та впровадження стандартів локального брендування продукції та послуг. Саме ці напрями можуть виступити платформою для подальшого стратегічного розвитку бізнесу, що буде розглянуто у наступному розділі дипломної роботи.

У процесі оцінювання рівня маркетингової активності підприємств важливо зосередити увагу не лише на використанні інструментів просування, але й на особливостях ціннісної пропозиції, яка формує основу диференціації товару та послуги на ринку. В умовах територіальних громад саме унікальні переваги бізнесу здатні забезпечувати стійку конкурентоспроможність,

формувати репутаційний потенціал та створювати ефект локальної спеціалізації. З огляду на це було здійснено структурування ключових елементів ціннісної пропозиції підприємств Миколаївської міської територіальної громади, результати якої представлено у таблиці 2.8. Узагальнені дані репрезентують галузеву диференціацію ціннісних ознак та частоту їх прояву серед місцевих підприємств.

Таблиця 2.8

Унікальні елементи ціннісної пропозиції бізнесів Миколаївської громади (2024 р.)

Галузь	Унікальна складова	Частка підприємств із виявленим фактором, %
Переробка харчових продуктів	натуральність сировини, локальне походження	62
Туризм і рекреація	природні локації, зелений продукт	48
Торгівля	доступність та оперативність	83
Будівництво	комплексний підхід до послуги	34
Побутові послуги	персональний формат послуги	71

Дані таблиці 2.8 демонструють, що підприємницьке середовище громади формує ціннісну пропозицію на базі як матеріальних характеристик продуктів, так і нематеріальних аспектів сервісу. Найвищу частку унікальності зафіксовано у роздрібній торгівлі (83 %), де ключовим чинником виступає доступність і швидкість отримання товару. Це пояснюється локальним характером продажів, персоналізацією підбору асортименту та адаптацією до потреб жителів громади. Високий рівень унікальності також продемонстровано у сфері побутових послуг (71 %), що підтверджує значущість індивідуалізованого формату надання послуг та прямий контакт виконавця і споживача.

Переробний сектор – із часткою 62 % – вирізняється натуральністю та локальним походженням сировини. Такий акцент є результатом екологічно

орієнтованих виробничих практик та зростання попиту на локальні органічні продукти. Сегмент туризму та рекреації (48 %) сформовано навколо природних локацій, що виступають основою для розвитку зелених продуктів, екостежок, сільського туризму та дозвіллевих сервісів.

Водночас у сфері будівництва частка сформованих унікальних переваг є нижчою (34 %), що пов'язано із високою стандартизацією послуг та менш виразним позиціюванням у порівнянні з іншими сегментами.

Загалом отримані результати свідчать, що громада володіє значимими вихідними умовами для формування маркетингової спеціалізації, особливо у сферах локальної продукції та сервісних послуг. Виявлені елементи ціннісної пропозиції можуть стати базою:

- створення локального маркувального знака громади;
- формування продуктових ліній із геоприв'язкою;
- розвитку спільних виставково-торгових платформ;
- адаптації туристичних і гастрономічних маршрутів.

Таким чином, подальша стратегія розвитку громади може ґрунтуватися на посиленні саме тих сегментів, які демонструють найбільшу унікальність, що забезпечить стійкість економічного зростання та формування позитивної репутації бізнес-простору громади

Результати проведеної діагностики свідчать, що інституційне середовище Миколаївської міської територіальної громади виконує переважно адміністративно-управлінські функції та поки що не забезпечує повного спектра інструментів підтримки підприємництва з точки зору маркетингового розвитку. Наявні організаційні механізми спрямовані на регулювання земельних ресурсів, бюджетне планування та надання комунальних послуг, проте їхній потенціал щодо формування бізнес-середовища залишається недостатньо реалізованим. Водночас результати аналізу виявили низку напрямів, у межах яких органи місцевого самоврядування можуть посилити свою роль у розвитку МСБ. До таких належать: створення ярмарково-виставкових майданчиків для локальних виробників, формування логістично-комерційного вузла для аграрних

підприємств, розгортання консультативного та освітнього хабу для підприємців, а також уніфікація цифрової презентації бізнесу шляхом формування інтегрованої візуальної платформи громадського бренду.

Узагальнення результатів дослідження маркетингової активності суб'єктів МСБ дає підстави стверджувати, що в громаді сформувався базовий рівень операційного маркетингу, що полягає у застосуванні простих інструментів комунікації та позиціонування на локальному ринку. Зростання кількості суб'єктів господарювання, а також посилення окремих сегментів – зокрема харчової переробки та рекреаційних послуг – створюють передумови для розвитку стратегічних форм маркетингу. Проте виявлені обмеження, серед яких недостатня цифровізація, низька інтеграція підприємств у розширені канали збуту, відсутність чітко визначених брендівих рішень та слабка аналітична підтримка, значною мірою знижують потенційну ефективність бізнесу.

Таким чином, наявне поєднання підприємницької динаміки та структурних бар'єрів формує необхідність переходу до стратегічного позиціонування громади як бізнес-простору. Таке позиціонування має включати визначення пріоритетних бізнес-напрямів, формування спільних елементів ціннісної пропозиції, розвиток системи маркетингового консультування та цифрового супроводу підприємців, а також активізацію інституційних механізмів підтримки. Виявлені тенденції та проблеми є підґрунтям для формування стратегічних орієнтирів розвитку малого і середнього бізнесу в громаді, що буде детально представлено у наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В МИКОЛАЇВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТГ

3.1. Стратегічні цілі та принципи розвитку МСБ у громаді

Розвиток малого та середнього бізнесу в територіальній громаді є ключовою умовою формування конкурентної економіки, збільшення зайнятості та наповнення місцевого бюджету. Для Миколаївської міської територіальної громади Львівської області, де частка суб'єктів малого бізнесу становить основу підприємницького профілю, питання стратегічного управління їх розвитком набуває особливої актуальності з огляду на необхідність підвищення адаптивності підприємницького середовища до зовнішніх викликів, забезпечення ресурсної збалансованості та формування сприятливої екосистеми для інноваційної діяльності.

Стратегічні цілі розвитку МСБ у громаді повинні відповідати загальній моделі стратегічного управління, визначеній у місцевих стратегічних документах, враховувати ринкові тенденції та можливості, які формуються внаслідок децентралізації. На сучасному етапі розвитку громади визначальними є цілі, орієнтовані на:

- підвищення конкурентоспроможності підприємницького сектора;
- формування умов для розвитку локального виробництва;
- стимулювання ділової активності населення;
- залучення зовнішніх ресурсів, включаючи інвестиції;
- створення якісної інфраструктури підтримки бізнесу;
- активізацію маркетингової комунікації та брендингу громади.

Цілі стратегічного розвитку повинні формуватися на основі комплексного бачення перспективних напрямів економічного зростання, що відповідають специфіці бізнес-середовища Миколаївської громади. Особливої актуальності набуває питання підвищення ролі маркетингових підходів у регулюванні та координуванні ринкових процесів.

Стратегічне управління розвитком МСБ у громаді можливе лише за

умов дотримання певних принципів, які забезпечують системність, збалансованість та прогностичність рішень. У контексті Миколаївської міської ТГ до ключових принципів слід віднести:

- 1) Принцип ресурсної релевантності – узгодженість стратегічних рішень з кадровими, бюджетними та інвестиційними ресурсами громади.
- 2) Принцип мережевої взаємодії – орієнтація на партнерські зв'язки між суб'єктами бізнесу, владою, освітнім сектором і громадськими організаціями.
- 3) Принцип синергії економічних і соціальних цілей – розвиток МСБ розглядається як інструмент підвищення якості життя населення.
- 4) Принцип відкритої конкуренції – забезпечення умов рівного доступу бізнесу до інформації, послуг, програм підтримки.
- 5) Принцип маркетингової релевантності – врахування ринкових потреб, зміни поведінки споживачів, цифровізації попиту.

Формування стратегічних цілей розвитку малого та середнього бізнесу в територіальній громаді є процесом, що ґрунтується на послідовному переході від діагностики бізнес-середовища до проєктування конкретних інструментів стимулювання економічної активності. В умовах Миколаївської міської громади цей процес передбачає комплексне опрацювання інформаційно-аналітичної бази, яка включає дані щодо демографічної структури, стану зайнятості населення, галузевої спеціалізації наявних підприємств, рівня інституційної підтримки та логістичної розвиненості території.

На початковому етапі здійснюється оцінювання поточного стану бізнес-екосистеми з акцентом на структуру локального ринку, ресурсні можливості суб'єктів господарювання та доступність інфраструктурних ресурсів. Це дозволяє ідентифікувати ключові суперечності розвитку, зокрема недостатню продуктивність малого бізнесу, низьку частку виробничих підприємств, нерівномірність розвитку сервісних послуг, відсутність сформованих ланцюгів доданої вартості та обмеженість цифрової активності бізнес-сектору.

Подальша розробка стратегічних рішень відбувається шляхом визначення перспективних орієнтирів економічного зростання, узгоджених зі структурними характеристиками громади. У цьому контексті особливої уваги потребує посилення локальної виробничої та переробної складової, що передбачає розширення кількості підприємств із високою часткою доданої вартості та формування сприятливого середовища для їх масштабування. Важливою умовою цього процесу є розвиток кадрового потенціалу, удосконалення логістичної інфраструктури та підтримка виробничої кооперації.

Не менш важливим напрямом є активізація підприємництва у сфері послуг, зокрема сервісних проєктів, що забезпечують економічну включеність населення, підвищують якість локальних соціально-побутових сервісів та формують додаткову зайнятість. Наявність сталого попиту на локальні послуги підвищує стійкість економічної моделі громади й стимулює розвиток ремісничої діяльності, сімейного підприємництва та сегменту прикладних послуг.

Паралельно актуалізується потреба у цифровізації комерційної діяльності підприємців, що передбачає впровадження електронних каналів продажу, інструментів CRM, цифрових сервісів для взаємодії з клієнтами та інтеграцію підприємств у мережеві економічні структури. Підтримка цифрових стартапів, а також стимулювання ІТ-ініціатив та інноваційних бізнес-моделей формують нові траєкторії зростання підприємництва та дозволяють частині бізнесів виходити за межі локального ринку.

Сформовані орієнтири трансформуються у конкретні кількісні цілі, що можуть включати збільшення частки підприємств у секторі переробки, приріст зайнятості в сфері послуг, підвищення частки онлайн-каналів збуту, збільшення частки бізнесів із впровадженими інноваціями. Встановлення таких параметрів створює можливість відстеження динаміки та своєчасного коригування управлінських рішень.

Практична реалізація визначених цілей повинна супроводжуватися комунікаційною підтримкою, консультаційним супроводом підприємців та

створенням відкритих майданчиків взаємодії бізнесу з місцевою владою. На цьому етапі важливими є механізми публічного інформування, інституціоналізація партнерських ініціатив, розширення доступу до ресурсів підтримки та забезпечення прозорості системи моніторингу.

Таким чином, формування стратегічних цілей розвитку МСБ відображає системну логіку управління, де діагностичний аналіз трансформується у цільову модель розвитку, а сформовані орієнтири набувають операціонального характеру через реальні програми підтримки підприємництва. Це створює інституційно та економічно узгоджений базис для трансформації підприємницького середовища й забезпечує передумови довгострокового зростання економічної активності громади

Таблиця 3.1.

Стратегічні орієнтири розвитку МСБ у Миколаївській міській ТГ

Стратегічний напрям	Очікуваний результат	Ключові показники	Орієнтовний горизонт
Зміцнення виробничої бази бізнесу	Зростання частки виробництва у структурі МСБ	частка виробничих підприємств; обсяг валової реалізації	3–5 років
Розвиток сектора послуг	Розширення спектра сервісних послуг	кількість нових сервісних бізнесів; зайнятість	2–4 роки
Інноваційне підприємництво	Формування портфеля інноваційних проєктів	кількість стартапів; ІТ-робочих місць; цифровізація	1–3 роки

Джерело: власна розробка

Стратегічні цілі розвитку МСБ є також підґрунтям для впровадження маркетингових механізмів на рівні громади. У цьому контексті Миколаївська громада може використовувати такі орієнтири:

- ефективне просування територіального бренду;
- позиціонування громади як локації для відкриття бізнесу;
- маркетинг територіальної залученості;
- застосування електронної комунікації.

Формування стратегічних цілей – це не декларація намірів громади, а їх

трансформація у вимірювані показники, включені у плани соціально-економічного розвитку.

Раціональна розбудова стратегічних орієнтирів розвитку малого та середнього бізнесу в Миколаївській міській територіальній громаді має бути спрямована на структурні зміни в системі локального підприємництва, підвищення конкурентного статусу місцевих виробників та формування сталих каналів збуту продукції. Важливим також є врахування особливостей економічної динаміки громади в умовах трансформаційних викликів, пов'язаних із воєнною економікою, зміною ринкових пріоритетів, зниженням платоспроможності населення та перерозподілом фінансових ресурсів.

Стратегічні цілі у сфері підтримки МСБ повинні встановлювати орієнтири не лише на зростання кількісних параметрів (наприклад, збільшення кількості суб'єктів господарювання), але й на ціннісні трансформації бізнес-середовища: рівень задоволення підприємців якістю адміністрування, доступністю послуг та інфраструктури, розвитком ринкових можливостей і технологічної модернізації підприємств.

З огляду на це доцільним є формування системи інтегральних показників, які дозволяють оцінювати прогрес стратегічних рішень (табл. 3.2).

Отримані індикатори дозволяють сформувати цілісну систему оцінювання ефективності стратегічних рішень і здійснювати моніторинг прогресу, що особливо важливо з точки зору подальшого коригування маркетингових інструментів.

Таблиця 3.2.

Система цільових індикаторів розвитку МСБ у Миколаївській громаді

Блок оцінювання	Індикатор	Цільове значення (через 3 роки)
Підприємницька динаміка	Кількість МСБ (на 1000 населення)	+ 15–20%
Інвестиційна активність	Обсяг капіталовкладень у МСБ, млн грн	+25–35%
Економічна	Обсяг реалізації на одне	+20–25%

результативність	підприємство	
Зайнятість	Частка населення, зайнятого в МСБ	+8–10%
Інноваційність бізнесу	Частка підприємств, що впроваджують інновації	+10–15 п.п.
Маркетингова активність	Кількість підприємств, що застосовують електронні канали продажу	+30–40%

Джерело: власна розробка

Разом з тим ефективність розвитку МСБ залежить не тільки від кількісних зрушень. Стратегічний розвиток має передбачати модифікацію якісних характеристик бізнес-середовища, підвищення корпоративної культури підприємців, активізацію взаємодії між бізнесом та владою, прозорість дозвільних та регуляторних процедур.

З метою забезпечення збалансованості та логічності розвитку підприємницького сектору громади доцільно деталізувати принципи, що забезпечують дієву реалізацію стратегічних цілей:

1. Принцип стимулювання довгострокової локалізації бізнесу (передбачає створення умов, за яких підприємці формують стійку прив'язку до громади):

- доступність земельних ділянок,
- комунікаційне забезпечення,
- підтримка субсидійними програмами,
- інституційно привабливе середовище.

2. Принцип конкурентно орієнтованого середовища

Громада має формувати систему рівних правил:

- прозорість податкових рішень,
- стандартизація локальних вимог,
- консультаційні центри для підприємців.

3. Принцип інтеграції маркетингових механізмів (бізнес, органи влади і населення повинні бути активними учасниками комунікації):

- цифрові платформи,
- публічні бізнес-проекти,

- електронні карти бізнесу громади.

4. Принцип соціальної відповідальності малого бізнесу (стратегія розвитку громади повинна формувати систему вигод для населення):

- зайнятість,
- соціальна підтримка,
- участь у соціальних заходах.

Консолідуючим результатом встановлення цільових орієнтирів розвитку МСБ у Миколаївській громаді виступає підвищення привабливості економічного середовища, яке виражається у зміцненні іміджу громади, інтенсифікації попиту на локальні ресурси та зростанні соціальної залученості населення. Це може забезпечити:

- зростання фінансової автономності громади;
- інтенсифікацію податкових надходжень;
- оновлення місцевої інфраструктури;
- підвищення якості життя.

Таким чином, стратегічні цілі розвитку МСБ у громаді виступають інтегрованим базисом для формування подальших стратегічних рішень, включаючи розробку стратегічних альтернатив та формування комплексних маркетингових стратегій.

Формування стратегічних цілей розвитку малого та середнього бізнесу у Миколаївській міській територіальній громаді передбачає необхідність трансформації окреслених орієнтирів у конкретні механізми управлінської реалізації. У цьому контексті ключовим є принцип узгодження стратегічних намірів громади із функціональними інструментами підтримки бізнесу, що забезпечують підвищення економічної активності, модернізацію ринкової структури, розширення локального ринку збуту та структурне оновлення бізнес-процесів.

Управлінська модель реалізації стратегічних цілей розвитку МСБ повинна включати чітко визначені інструменти за напрямками діяльності муніципальних структур, громадських організацій та підприємницьких асоціацій, а також інструменти маркетингового характеру (рис. 3.1).

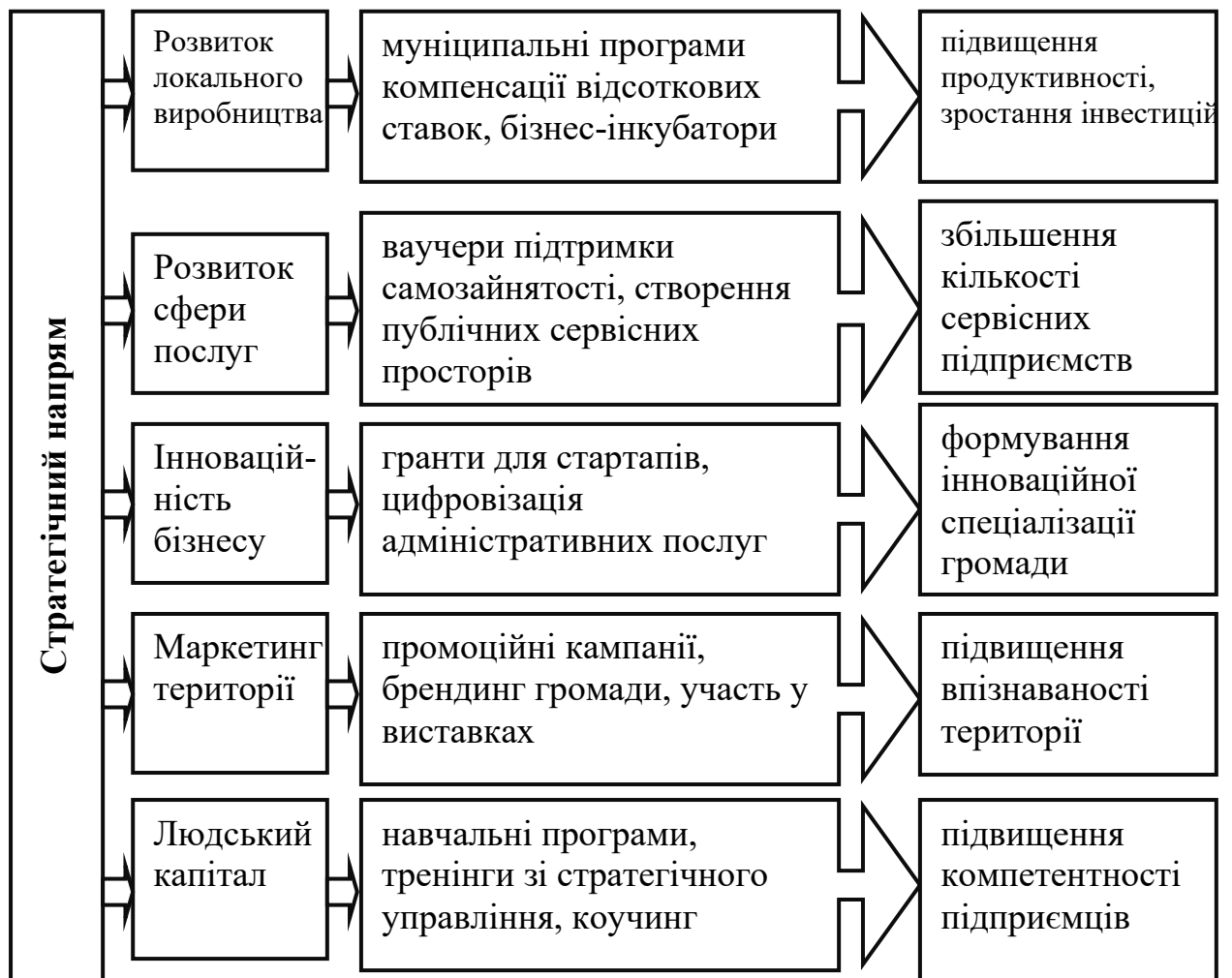


Рис. 3.1. Стратегічні інструменти реалізації цілей розвитку МСБ у Миколаївській ТГ

Джерело: власна розробка

Розвиток малого підприємництва не може розглядатися виключно через призму кількісних параметрів. Миколаївська громада має орієнтуватися на багаторівневі стратегічні ефекти – від зміцнення ринкової структури до формування стабільного бізнес-клімату. До таких ефектів належать:

- структурне оновлення підприємницького середовища;
- підвищення рівня економічної відповідальності бізнес-сектору;
- активізація бізнес-комунікацій та ділових партнерств;
- формування стійких локальних ланцюгів доданої вартості;
- підвищення економічної стійкості у періоди ринкових коливань.

Ці ефекти забезпечують можливість формування нового економічного профілю громади.

Трирівневий підхід до реалізації стратегічних орієнтирів розвитку малого та середнього бізнесу в територіальній громаді доцільно інтерпретувати у форматі пірамідальної управлінської конструкції, що відображає логіку підпорядкованості управлінських рішень. Така модель демонструє послідовність переходу від нормативно-інституційного забезпечення до створення операційних механізмів, а завершальним рівнем виступає маркетингова реалізація стратегічних ініціатив. Пірамідальна форма наголошує на тому, що якість управління підприємництвом прямо залежить від сформованого фундаменту–нормативної визначеності, організаційної структурованості та інституційної відповідальності органів влади за підтримку бізнесу. Розширення операційного інструментарію виступає проміжним рівнем, що забезпечує практичну імплементацію стратегічних цілей, тоді як маркетинговий рівень концентрує механізми комунікації, формування репутаційного капіталу території та просування бізнес-середовища громади.

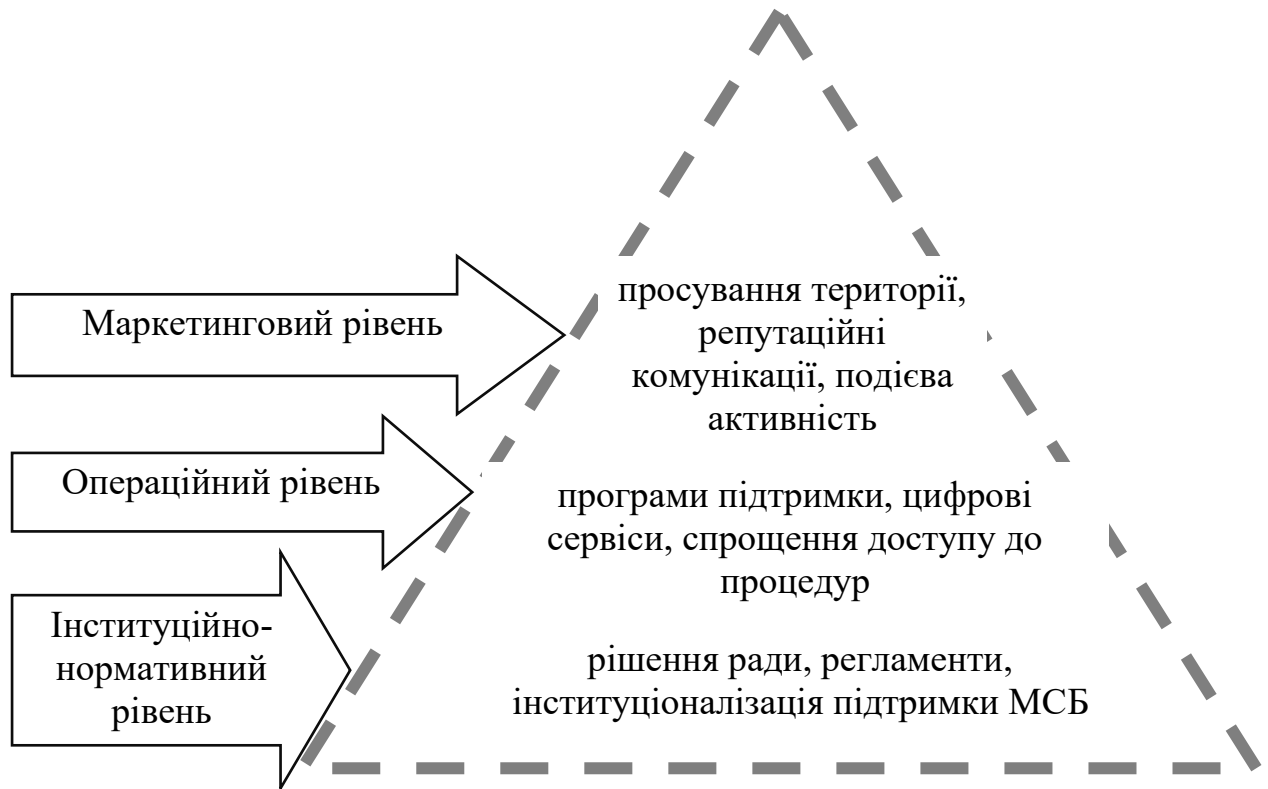


Рис. 3.2. Трирівнева модель реалізації стратегічних цілей розвитку малого та середнього бізнесу в Миколаївській громаді

Джерело: власна розробка

Запропонована на рис. 3.2 пірамідальна модель демонструє, що успішна реалізація стратегічних пріоритетів розвитку МСБ потребує послідовного переходу між трьома управлінськими рівнями. Нижній – інституційний – формує основу для визначення правил функціонування бізнесу, програмування пріоритетів та створення керованих механізмів підтримки. Операційний рівень відповідає за наповнення стратегії конкретними інструментами й проєктами, забезпечує взаємодію підприємців із сервісами громади та ініціює практичні зміни. Завершальний – маркетинговий – спрямований на формування конкурентної позиції громади, зростання її видимості на регіональному ринку, а також на підвищення рівня довіри бізнесу й інвесторів. Таким чином, пірамідальна архітектура моделі не лише структурує логіку стратегічної реалізації, а й підкреслює необхідність узгодженості між елементами управління, що є ключовою умовою сталого розвитку підприємницького середовища територіальної громади.

Стратегічні цілі є інструментальною основою для:

- формування ресурсної стратегії (розподіл бюджету підтримки бізнесу),
- кадрової стратегії (навчання підприємців),
- комунікаційної стратегії (публічні консультації, бізнес-зустрічі),
- інноваційної стратегії (модернізація виробництва),
- просторової стратегії (розміщення бізнес-кластерів).

Отже, стратегічний вектор розвитку МСБ у Миколаївській громаді є не лише економічним, але й просторовим, соціальним та технологічним.

Узагальнюючи проведений теоретико-аналітичний розгляд стратегічних орієнтирів розвитку малого та середнього бізнесу в громаді, доцільно зазначити, що формування стратегічних цілей у даному контексті набуває статусу вихідної управлінської домінанти, яка визначає характер, темп і зміст подальших трансформацій у локальній економіці. Сформована система цілей є результатом взаємоузгодження ринкових потреб, ресурсних обмежень та соціально-економічних очікувань громади, що забезпечує

можливість їх реалізації у межах інституційних та фінансових можливостей території. Запропонований підхід дозволяє інтерпретувати розвиток МСБ як послідовний процес інституціоналізації рішень, їх операційного забезпечення та подальшої маркетингової реалізації, що створює основу для формування стійкої бізнес-екосистеми. Таким чином, представлений цільовий каркас виступає методологічною базою для моделювання варіативних стратегічних рішень і переходу до визначення альтернативних сценаріїв підвищення конкурентоспроможності підприємництва в громаді.

3.2. Розроблення маркетингових стратегічних альтернатив розвитку МСБ

Ефективне стратегічне управління розвитком малого та середнього бізнесу в Миколаївській міській територіальній громаді передбачає формування декількох варіантів стратегічних рішень, які здатні забезпечити різні моделі економічної динаміки. Формулювання стратегічних альтернатив розвитку ґрунтується на діагностиці бізнес-середовища громади, аналізі конкурентних позицій, наявних ресурсних переваг, маркетингових ризиків та структурних обмежень, виявлених на попередніх етапах дослідження.

Стратегічні альтернативи є варіативними сценаріями стратегічних рішень, які забезпечують можливість адаптивного управління, враховуючи різні моделі поведінки ринку, різні рівні інвестиційної активності та відмінності у цільових сегментах підприємництва. Для Миколаївської міської ТГ це питання має особливе значення у зв'язку з високою залежністю місцевого бізнесу від локального попиту, обмеженою експортною орієнтацією та недостатньою представленістю цифрових бізнес-моделей.

Формування стратегічних альтернатив базується на логіці: 1) діагностика → 2) вибір стратегічного орієнтиру → 3) формування тактичних рішень → 4) визначення маркетингових інструментів → 5) очікуваний ефект.

При цьому, стратегічні альтернативи повинні ґрунтуватися на таких критеріях:

- відповідність потребам ринку та населення громади;
- узгодженість із ресурсними обмеженнями місцевого самоврядування;
- швидкість реалізації;
- потенціал створення доданої вартості;
- ефект соціально-економічної мультиплікації.

У контексті розроблення стратегічних орієнтирів розвитку малого та середнього бізнесу Миколаївської громади доцільно розглядати альтернативні сценарії їх реалізації, що різняться пріоритетами, механізмами впровадження та очікуваними ефектами. Варіативність у стратегічному плануванні є ключовим чинником підвищення адаптивності управлінських рішень, оскільки дозволяє враховувати ресурсні обмеження, змінність ринкової кон'юнктури та інституційну готовність громади до економічної трансформації. У межах даного підрозділу виокремлено три базові стратегічні альтернативи розвитку МСБ, які вважаються релевантними характеристикам бізнес-середовища Миколаївської ТГ та відображають потенційні вектори зростання підприємницької активності.

Стратегічна альтернатива А – “Посилення локального ринку та кооперативна модель розвитку”. Цей варіант передбачає зосередження управлінських рішень на зміцненні внутрішнього ринкового простору громади, розвитку локальних виробничих та сервісних ініціатив, а також формуванні замкнених ланцюгів доданої вартості. Пріоритетність моделі обумовлена наявністю стабільного локального попиту, відносною виробничою спеціалізацією території та потенціалом кооперації між суб'єктами господарювання.

Основні орієнтири реалізації:

- зростання частки локальних виробників у структурі товарообігу громади;
- формування внутрішніх каналів збуту (закупівельні платформи, торгові точки, партнерські мережі);
- розвиток горизонтальних кооперацій у логістиці, закупівлях, збуті;
- посилення сервісної інфраструктури для бізнесу.

Очікувані результати впровадження:

- стабілізація фінансової стійкості малих виробничих підприємств;
- зниження транзакційних втрат (логістичних, операційних, маркетингових);
- формування локального сервісно-виробничого кластеру;
- нарощення платоспроможного попиту всередині громади.

Маркетингові інструменти підтримки:

- створення внутрішньої торгової марки території («Вироблено в Миколаєві»);
- просування локальної продукції за принципом територіального походження;
- розгортання цифрової платформи внутрішньої закупівлі та продажу;
- розвиток подієвих форматів збуту (ярмарки, презентаційні заходи, локальні бізнес-форуми).



Рис. 3.3. Стратегічна характеристика альтернативи «Посилення локального ринку» у розвитку МСБ Миколаївської громади

Джерело: власна розробка

Запропонована стратегічна альтернатива демонструє високий потенціал підвищення економічної автономності громади через диверсифікацію локального виробництва та активізацію внутрішнього споживчого ринку. Очікувані результати її реалізації не лише спрямовані на покращення показників діяльності суб'єктів МСБ, але й формують стабільну основу для довгострокового економічного зростання. Створення локально інтегрованих виробничо-збутових моделей забезпечує зменшення залежності бізнесу від зовнішніх каналів постачання, а також сприяє акумуляції доданої вартості в межах громади. Отже, альтернатива “Посилення локального ринку” може розглядатися як базовий напрям трансформації підприємницького середовища громади, що визначає подальшу логіку формування стратегічних рішень і є відправною точкою для створення системної маркетингової стратегії розвитку МСБ.

Стратегічна альтернатива В – “Інноваційно-цифрова модернізація бізнес-сектору”. Альтернатива орієнтована на впровадження цифрових бізнес-моделей, автоматизацію операційних процесів підприємців та розширення електронних каналів збуту.

Основні орієнтири:

- підтримка стартап-проектів, які можна масштабувати;
- автоматизація документообігу і CRM-процесів;
- формування цифрової платформи “Бізнес у громаді”;
- розвиток e-commerce сегмента.

Маркетингові інструменти:

- діджитал-комунікації;
- електронні каталоги підприємств;
- бізнес-аналітика попиту;
- SMM-кампанії.

Очікувані результати:

- зростання ділової мобільності;
- скорочення транзакційних витрат;
- підвищення вартості бізнесів;

- вихід частини підприємств за межі внутрішнього ринку.

Таблиця 3.3.

Результативні індикатори альтернативи В

Індикатор	Очікуване значення через 2 роки
Частка МСБ, що мають власний сайт/електронну вітрину	+45%
Частка продажів через онлайн-канали	+30–40%
Скорочення адміністративних витрат	–10–12%
Частка автоматизованих бізнес-процесів	+35–45%

Реалізація стратегічної альтернативи “Інноваційно-цифрова модернізація бізнес-сектору” формує довгостроковий мультиплікаційний ефект для підприємницького середовища громади. Очікуване зростання частки підприємств із власними цифровими каналами збуту, автоматизованими процесами та розширеними комунікаційними можливостями сприятиме зниженню трансакційних витрат, оптимізації операційного навантаження та підвищенню продуктивності бізнесу. Масштабування цифрових рішень та стартап-ініціатив забезпечує вихід частини підприємств за межі локального ринку, що посилює конкурентоспроможність громади у регіональному вимірі. Таким чином, альтернативу В можна розглядати не лише як варіант оперативної цифрової трансформації бізнес-процесів, а і як основу для формування нової економічної конфігурації Миколаївської громади, де цифрова інфраструктура та інформаційні сервіси відіграють системоутворюючу роль у розвитку МСБ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Порівняльна характеристика стратегічних альтернатив розвитку МСБ у Миколаївській міській територіальній громаді

Характеристика	Альтернатива А	Альтернатива В	Альтернатива С
Горизонт реалізації	середньостроковий	коротко- та середньостроковий	середньо- та довгостроковий
Основний фокус	внутрішній ринок	діджиталізація	інвестиційність

Переваги	стабільність попиту	масштабованість бізнесів	модернізація бізнесу
Ризики	низька місткість ринку	технологічна нерівність	залежність від донорів
Найбільш підходить для	виробників харчової та сервісної продукції	інтелектуальних послуг, ритейлу	виробничих бізнесів

Джерело: власна розробка

Стратегічна альтернатива С – “Залучення зовнішніх ресурсів та партнерських інвестицій”. Альтернатива реалізується у форматі партнерських, коопераційних та програмних моделей фінансування.

Пріоритети:

- розвиток муніципальних конкурсів бізнес-проектів;
- залучення коштів ДФРР, ЄС, USAID, U-LEAD;
- створення фонду підтримки МСБ;
- розвиток транскордонних бізнес-проектів.

Потенційні ефекти:

- формування бізнес-кластерів з високим мультиплікативним ефектом;
- модернізація виробничих потужностей;
- зростання інноваційної складової бізнесу;
- іміджевий ефект для громади.

Розглянута стратегічна альтернатива орієнтована на посилення ресурсної спроможності підприємницького сектору громади через залучення зовнішніх фінансових, інституційних та партнерських можливостей. Використання грантових програм, проєктного фінансування та інструментів міжнародної технічної допомоги дозволяє прискорити модернізацію виробничих потужностей, підвищити технічний рівень підприємств і суттєво розширити спектр інноваційних практик. Формування партнерських інвестиційних моделей забезпечує ефекти, які не можуть бути досягнуті виключно внутрішніми ресурсами громади, зокрема розвиток транскордонних бізнес-ініціатив, створення кластерних структур і зміцнення

репутаційного капіталу території. У стратегічній перспективі дана альтернатива може трансформувати бізнес-середовище громади з рівня локальної економіки у формат відкритої інвестиційно орієнтованої платформи, що сприяє зростанню експортоорієнтованості підприємств, підвищенню технологічної якості бізнесу та формуванню стійкої конкурентоспроможності громади.

Таким чином, представлені стратегічні альтернативи розвитку малого та середнього бізнесу Миколаївської міської територіальної громади відображають різні траєкторії трансформації локального бізнес-середовища залежно від ресурсної бази, ступеня цифрової готовності підприємців та інституційної спроможності громади. Кожна з альтернатив забезпечує окрему модель економічної динаміки: від внутрішньоринкової стабілізації та формування коопераційних зв'язків – до цифрового масштабування бізнес-процесів і формування відкритої інвестиційної екосистеми. Водночас запропоновані варіанти не є взаємовиключними; їх послідовне або комбіноване впровадження створює синергетичні ефекти у вигляді зростання зайнятості, зміцнення фінансової спроможності бізнесу, підвищення продуктивності та підсилення ділової привабливості території. Узагальнений формат стратегічних рішень формує методичну основу для переходу до конструювання комплексної маркетингової стратегії розвитку МСБ, що передбачатиме інтеграцію обраних пріоритетів у єдину систему стратегічних заходів, програмних інструментів та механізмів управлінської реалізації.

3.3. Формування комплексної маркетингової стратегії розвитку МСБ у громаді

Розвиток малого та середнього бізнесу в Миколаївській міській територіальній громаді Львівської області потребує не фрагментарних рішень, а системної, узгодженої та динамічної стратегічної моделі, що інтегрує економічні стимули, маркетингові інструменти, інституційне забезпечення та механізми управлінського супроводу. Комплексність такої моделі забезпечує не лише формування векторів зростання, а й здатність

громади підтримати їх реалізацію через реальні управлінські та ресурсні механізми.

Середовище малого та середнього бізнесу громади, сформоване під впливом внутрішнього попиту, локальної конкуренції та часткової ресурсної обмеженості, потребує стратегічного переходу від ситуаційного реагування до формування структурованої економічної політики. Йдеться про зміну характеру взаємодії між підприємцями, місцевою владою та споживачами: від розрізнених ділових контактів і окремих ініціатив – до узгодженого формату підтримки, супроводу та довгострокових рішень. Саме на цю логіку орієнтована запропонована стратегічна модель.

Її формування доцільно розглядати у вигляді цілісного управлінського циклу, починаючи від діагностики, переходячи до формування стратегічних орієнтирів, деталізації інструментів реалізації та завершуючи системним вимірюванням результатів. У межах цього циклу особливого значення набуває узгодженість між стратегічною ціллю та операційним інструментарієм, адже значна частина проблем розвитку МСБ у громадах пов'язана не зі слабкими стратегіями, а з розривом між декларуванням і практичною реалізацією.

З огляду на встановлені параметри бізнес-середовища, комплексна стратегія включає послідовний перехід до модернізованої підприємницької екосистеми, у якій взаємодіють кілька ключових процесів:

- нарощення локального виробництва,
- розширення збутових каналів,
- підвищення технологічності бізнес-процесів,
- доступ до додаткових фінансових ресурсів.

Такий підхід формує синергетичну траєкторію, коли ефект одного напрямку підсилює реалізацію іншого.

Важливо, що запропонована модель концентрується не лише на безпосередніх показниках діяльності підприємств (доходи, витрати, рентабельність), але й на параметрах інституційної спроможності, системної організації взаємодії, формуванні ділової довіри та зміцненні внутрішньої

конкурентної здатності громади. Це передбачає включення таких компонентів реалізації, як інформаційне супроводження підприємців, відкритий доступ до рішень органів місцевого самоврядування, статистичну фіксацію динаміки та розвиток експертно-консультаційних практик.

Комплексність моделі виявляється також у логіці формування результатів: окремі ініціативи здатні давати миттєвий ефект (наприклад, збільшення клієнтських звернень після рекламних кампаній), тоді як інші проявляються поступово – модернізація виробничої бази, зміна структури збуту, зниження операційних витрат. Узгоджений формат дає змогу накопичувати результати, перетворювати їх на стійкі конкурентні переваги та інтегрувати у наступні рішення.

Для забезпечення стратегічної узгодженості доцільно системно управляти етапністю реалізації. На першому етапі оптимальним є акцент на підвищенні видимості місцевих підприємств – як через маркетингові дії, так і через публічне просування їх продуктів. Проміжним ефектом цього стає формування попиту окремих сегментів споживачів на локальні товари й послуги та збільшення повторних закупівель. Другий етап передбачає технологічне оновлення бізнесів, спрощення операційних процесів, автоматизацію роботи зі споживачем та розширення цифрової взаємодії. Завершальний етап включає залучення фінансових ресурсів, створення партнерських моделей та підтримку інвестиційних проєктів, що розширює можливості підприємств у розвитку.

Наслідком такого переходу стає зміна конфігурації економічного середовища громади. Бізнес-процеси набувають більшої масштабованості, частина підприємств отримує вихід на ширший ринок, локальна конкуренція поступово трансформується в коопераційну форму, а громада виступає не просто як територіальна одиниця, а як організована платформа для господарської активності. Водночас стратегічна модель дозволяє зменшити ризики, пов'язані з вузькістю ринку, нестачею технічних рішень чи обмеженістю ресурсів на стартових етапах.

Ефективність реалізації такої моделі значною мірою визначається тим,

наскільки місцеве самоврядування здатне забезпечити регулярність управлінського супроводу, не допускаючи переходу ініціатив у статус разових подій. Циклічна система оцінювання результатів дає змогу акумулювати показники, аналізувати інституційну динаміку та знижувати ризиковість рішень на майбутніх періодах. Формування відкритих даних щодо стану підприємництва, публічні звіти та інструменти оцінювання дозволяють підвищити прозорість взаємодії між владою та бізнесом, що є важливою умовою стабілізації економічного середовища.

Нижче подано інтегровану узагальнювальну таблицю, що відображає перебіг реалізації комплексної моделі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Узгоджена структурно-логічна модель реалізації маркетингової стратегії розвитку МСБ у Миколаївській ТГ

Етап реалізації	Ключова управлінська дія	Інструменти реалізації	Прояв короткострокового ефекту	Стратегічний результат
Ініціація	Створення комунікаційної та інформаційної бази бізнесу	Веб-каталог підприємств, відкриті дані	Зростання звернень та запитів	Формування прозорого бізнес-середовища
Активізація попиту	Публічні заходи, локальне просування	Ділові події, онлайн-розміщення позицій	Розширення клієнтських сегментів	Зміцнення внутрішнього ринку
Цифрове оновлення	Перехід частини бізнесів в e-commerce	CRM, електронні вітрини	Зменшення транзакційних витрат	Модернізація операційних процесів
Інвестиційне зміцнення	Залучення фінансування та партнерств	Гранти, співфінансування програми	Оновлення виробничої інфраструктури	Підвищення вартості бізнесу та конкурентності
Консолідація	Інтеграція рішень у постійні практики	Моніторинг, звітність, координація	Зростання повторного попиту	Створення стійкої бізнес-екосистеми

Джерело: власна розробка

Запропонована структурно-логічна модель демонструє послідовність переходів бізнес-середовища Миколаївської міської територіальної громади

від етапу формування видимості та інформаційної присутності підприємців – до стану консолідованої підприємницької екосистеми. Аналіз моделі показує, що ключовим є не окремий набір заходів, а їх точна узгодженість у часовому вимірі: кожний наступний етап посилює результат попереднього. На першому рівні прослідковується домінування ефектів ринкової ідентифікації бізнесу (попит, звернення, відкритість даних), тоді як на наступних стадіях трансформація набуває структурного характеру через розширення збутових каналів, цифровізацію бізнес-процесів та залучення інвестиційних ресурсів.

Показовим є те, що стратегічні ефекти моделі формуються не лише у вигляді зростання продажів або модернізації бізнесу, а й через системні зміни у поведінці підприємців: підвищення готовності до масштабування, використання цифрових інструментів, участь у партнерських програмах та здатність конкурувати не лише ціною, а якістю, сервісом і структурою створення доданої вартості. Це дозволяє стверджувати, що запроваджена модель не тільки підвищує результативність підприємницької діяльності, але й трансформує її управлінську логіку.

Таким чином, таблиця 3.5 демонструє не одномоментний набір управлінських рішень, а динамічну систему переходів, яка створює ефект стабілізації середовища, підвищує масштабованість бізнесу та змінює конфігурацію конкурентного профілю громади в середньостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що комплексна стратегія розвитку малого та середнього бізнесу Миколаївської міської територіальної громади повинна базуватися на логіці поступової інституційно-економічної трансформації підприємницького середовища. Запропонована модель забезпечує послідовний перехід від локально орієнтованої структури попиту – до збалансованої екосистеми, здатної генерувати додану вартість, акумулювати інвестиційні ресурси та підтримувати технологічний розвиток підприємців.

Особливе значення має інтеграція маркетингового інструментарію в систему управлінських рішень – від публічної репрезентації бізнесу та

формування внутрішнього попиту до цифрових форматів комунікації, аналітики ринку та інвестиційної кооперації. Стратегічна цілісність моделі проявляється у її здатності акумулювати проміжні результати, перетворюючи їх на стійкі конкурентні переваги.

Доведено, що поетапне впровадження окресленої стратегії сприятиме:

- системному зменшенню операційної та ринкової ризиковості бізнесу;
- зміцненню локальної виробничо-збутової бази;
- розширенню комунікаційних каналів і доступу до ринку;
- формуванню умов для інвестиційного зростання;
- посиленню інституційної спроможності громади щодо супроводу підприємців.

Стратегічне значення запропонованої моделі полягає в тому, що вона не замикається на реалізації окремих інструментів, а формує цілісний управлінський контур – починаючи зі створення прозорої бізнес-інфраструктури і завершуючи її інвестиційною та цифровою інтеграцією. Таким чином, у межах подальшого стратегічного планування дана модель слугує методичною основою для формування цільових програм підтримки МСБ, деталізації бюджетних рішень та оцінювання результативності регуляторної політики.

Отже, комплексна маркетингова стратегія розвитку МСБ у громаді є не лише концептуальним підходом, а й операційно обґрунтованою системою практичних кроків, що забезпечують перехід місцевого підприємництва на якісно вищий рівень функціонування та конкурентної самодостатності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання дипломної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування маркетингової стратегії розвитку малого та середнього бізнесу в територіальних громадах на прикладі Миколаївської міської територіальної громади Львівської області. Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнені висновки та практичні пропозиції.

У ході теоретичного аналізу встановлено, що малий та середній бізнес є системоутворюючим елементом соціально-економічного розвитку територіальних громад, який забезпечує диверсифікацію економіки, зайнятість населення, формування місцевої податкової бази та підвищення стійкості громади до кризових і воєнних викликів. Доведено, що в умовах децентралізації саме на рівні громади формується середовище, яке визначає можливості розвитку підприємництва, а маркетингова стратегія громади набуває характеру комплексного управлінського інструменту, а не лише засобу комунікації.

Узагальнення наукових підходів до стратегічного маркетингу дозволило обґрунтувати доцільність його застосування в системі управління місцевим економічним розвитком. Встановлено, що маркетингова стратегія громади має базуватися на поєднанні аналітичних методів дослідження середовища, орієнтації на потреби підприємців, формуванні чіткої ціннісної пропозиції території та залученні ключових стейкхолдерів до процесу стратегічного планування. Особливу роль у сучасних умовах відіграють цифрові інструменти маркетингу, які забезпечують прозорість комунікацій, розширення ринків збуту та підвищення адаптивності малого бізнесу.

Проведений аналіз соціально-економічного стану Миколаївської міської територіальної громади засвідчив наявність значного підприємницького потенціалу, зумовленого вигідним географічним розташуванням, поєднанням міського та сільського простору, наявністю трудових ресурсів і природних активів. Водночас виявлено низку

стримувальних чинників розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема демографічні тенденції старіння населення, обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, фрагментарність інфраструктури підтримки підприємництва та наслідки воєнних ризиків.

Діагностика стану малого та середнього бізнесу в громаді підтвердила, що існуюча система підтримки підприємництва потребує переходу від розрізнених заходів до системної маркетингової стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток підприємницької екосистеми. Встановлено, що підприємці громади відчують потребу не лише у фінансовій підтримці, а й у якісних сервісах, консультаційному супроводі, доступі до інформації, промоції локального продукту та зрозумілих каналах комунікації з органами місцевого самоврядування.

На основі результатів дослідження розроблено маркетингову стратегію розвитку малого та середнього бізнесу Миколаївської міської ТГ, яка ґрунтується на принципах системності, адаптивності, орієнтації на ринок та партнерства. Запропонована стратегія передбачає формування позитивного бізнес-іміджу громади, розвиток підприємницької інфраструктури, підтримку локальних виробників, активне використання цифрових каналів комунікації та інтеграцію малого бізнесу у регіональні й міжмуніципальні економічні зв'язки.

З метою практичної реалізації маркетингової стратегії доцільно запропонувати такі напрями удосконалення політики розвитку малого та середнього бізнесу в громаді:

- створення або посилення функцій центру підтримки підприємництва як єдиного інформаційно-консультаційного майданчика для бізнесу;
- впровадження цифрових сервісів взаємодії між бізнесом і громадою, зокрема онлайн-платформ для інформування, консультацій та промоції локального продукту;
- розробка та реалізація програм маркетингової підтримки місцевих підприємців, включаючи спільні брендингові ініціативи, ярмарки, бізнес-форуми та участь у регіональних виставкових заходах;

– розвиток партнерських моделей взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом, освітніми установами та громадськими організаціями;

– запровадження системи моніторингу результативності реалізації стратегії на основі ключових показників розвитку підприємництва та задоволеності бізнесу муніципальними сервісами.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу Миколаївської міської територіальної громади, сформувати сприятливий підприємницький клімат, активізувати економічну діяльність та створити умови для стійкого соціально-економічного розвитку громади в умовах воєнних та поствоєнних трансформацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Артемчук М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. Випуск 40. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>.
2. Білоцерківський, О.Б., Застьола, Є.О. Роль підприємництва в соціально-економічному розвитку ОТГ. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя, 2021 р. 389 с.
3. Бойко, В. В., & Линдюк, А. О. (2025). Засоби інноваційного розвитку підприємницької діяльності в територіальних громадах. *Академічні візії*, (42). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1852>
4. Бойченко К. С. Підприємницькі екосистеми в умовах цифровізації / К. С. Бойченко, М. М. Сергєєв // Економічний простір. – 2024. - № 191. - С. 364-368.
5. Дергачова, В. В., & Колешня, Я. О. (2018). Державна підтримка малого та середнього бізнесу в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, (20 (1)), 130-133.
6. Жуков, С. А., Дюгованець, О. М., & Балко, О. Ю. (2019). Мале підприємництво в Україні: роль, стан і перспективи розвитку в період соціально-економічних потрясінь. *Вісник економічної науки України*, (1 (36)), 40-43.
7. Завалій, Б. С., Гринько, Т. А. Інноваційні інструменти фінансування малого підприємництва в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2025. 4, 113–122. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25._topic_Bohdan-Zavalii-Tetiana-Grynko-113-122.pdf
8. Іванова, Н. PESTEL-аналіз у стратегічному плануванні. СумДУ, 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84348>
9. Ільченко, Т., & Застрожнікова, І. (2022). Роль аграрного підприємництва у розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, (37). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-21>.

10. Інститут регіональних досліджень НАН України. Просторові аспекти місцевого розвитку. 2021. URL: <https://ird.gov.ua/>
11. Кашуба О. М. Економічні наслідки трудової міграції для підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. 3(101). С. 434–441.
12. Керецман, Н. І. Емпіричний аналіз соціально-економічних детермінант розвитку сільських і селищних територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2022. 2, 33–44. DOI: 10.36818/1562-0905-2022-2-4
13. Коваленко, А. І. Проблеми мікрофінансування суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Фінанси. Кредит. Банки*. 2018. 1(24), 147–156. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/1578/1594/4029>.
14. Линдюк А. Маркетингові комунікаційні стратегії в розвитку територіальних громад. *Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК»*. 2024. (31). С. 157–163. <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.022>
15. Линдюк А. Методологічні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2024. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-133>.
16. Линдюк А. О. Маркетинг територіальних громад як інструмент їх розвитку. *Интеллект XXI. 2021. № 5*. С. 77–80. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-5.16>
17. Линдюк А. О. Формування інвестиційної привабливості територіальних громад через концепції інноваційного розвитку підприємництва. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. 11(1). С. 982–993. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-982-993](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-982-993)
18. Линдюк А. Підприємницька діяльність у територіальних громадах: сутність і завдання. *Науковий журнал “Аграрна економіка”*. 2024. Т. 18. № 3–4. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.03.072>
19. Линдюк А. Розвиток інноваційної інфраструктури підприємництва в громадах: інституційні бар'єри та точки зростання в контексті євроінтеграції. *VII Міжнародна науково-практична конференція*

«Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування» (24–25 квітня 2025 року, м. Львів). С. 30–31.

20. Линдюк А., Прудивус І. Соціальні мережі в маркетингу територіальних громад: практичний досвід та перспективи розвитку. *Науковий журнал “Аграрна економіка”*. 2024. Т. 17. № 2. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.02.025>

21. Линдюк А.О. Системний аналіз детермінант інноваційного розвитку підприємництва в територіальних громадах: акцент на PESTLE-чинники. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємства: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Львів: ЛНУП, 2025 р. С.30-33.

22. Линдюк, А. О., Нестерович А. В. & Рурак І. В. Маркетинг територій у системі залучення зовнішніх інвестицій у розвиток підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. (79). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-114>.

23. Линдюк, А., & Бойко, В. (2025). Інституційна підтримка інноваційного розвитку підприємницької діяльності у територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-24>.

24. Матвієнко-Біляєва, Г.Л. (2018). Оцінка ефективності підприємницької діяльності. С. 327-330.

25. Мельник С.І. Маркетинговий підхід у місцевому економічному розвитку. *Економіка і суспільство*, 2020. http://www.economyandsociety.in.ua/journals/28_ukr/46.pdf

26. Міграція в умовах трансформації регіональних ринків праці України: механізми регулювання : монографія / за ред. У. Я. Садової. Львів : ІРД НАН України, 2019. 296 с.

27. Міністерство фінансів України. Аналітичні матеріали про доходи місцевих бюджетів, 2023. <https://mof.gov.ua>

28. Міністерство цифрової трансформації України. Звіти про цифровізацію бізнесу. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua>

29. Національний інститут стратегічних досліджень. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Аналітична доповідь. Лютий 2024 р. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok>

30. Оліщук П. 2012. Підприємництво та його значення у розвитку сільських територій. *Агросвіт*. 3. С. 43-45. Доступно : <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=837&i=9>

31. Остафійчук Я. В., Цимбал О. І. Вплив внутрішньої міграції робочої сили на фінансовий потенціал територіальних громад в Україні: проблеми дослідження та оцінки. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 91–103. DOI: 10.32702/2306-6806.2024.2.91

32. Павлішина, Н. М. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. / Н. М. Павлішина, Г. В. Рясна // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. О. В. Коваленко. - Запоріжжя, 2017. - Вип. 6 (12). - С. 126 – 130.

33. Погорєлова О. Вплив міграції на продовольчу безпеку та сільське господарство. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 86–90. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-12.

34. Проскурін, В. М., & Дацюк, І. О. (2025). Стратегічне планування як інструмент розвитку територіальних громад. Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти. Всеукраїнська науково-практична конференція 27 березня 2025 року: Збірник тез доповідей. – Дрогобич: ДВНЗ «ДонНТУ», 2025, с. 47-51.

35. Рурак І. (2025). Соціально-економічні фактори розвитку підприємництва в сільських громадах. *Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АІК»* , (32), 181–186. <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.181>

36. Рурак, І. (2023). Роль підприємництва в ефективному розвитку сільських територіальних громад. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Львів: ЛНУП, 2023. 201с.

37. Рурак, І. В. (2025). Сценарії розвитку підприємницької активності в аграрному секторі сільських територіальних громад. Дубляни, 11-12 червня 2025, 138.
38. Томашук, І., & Томашук, І. (2023). Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>
39. Харченко, В. А. (2013). Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*.
40. Хірівський Р., Линдюк А., Томашевський Ю. Перспективні напрямки впровадження елементів зеленого маркетингу у сфері туризму. *Економіка та суспільство*. 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-37>
41. Черничко, Т. В., & Яворський, В. В. (2010). Місце та значення малого бізнесу в розвитку національної економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*, 20(4), 151-156.
42. Шеленко, Д. ., Шпикуляк, О.Г., & Бойчук, А. В. (2024). Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад на засадах активізації підприємництва. *Економічний простір*, (189), 85-90.
43. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. 2010. <https://books.google.com/books?id=WfbsAgAAQBAJ>
44. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
45. Doyle, P. Value-Based Marketing. 2nd ed. *Chichester: Wiley*, 2008.
46. Freeman, R. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010.
47. Kotler, Armstrong. Principles of Marketing. 2018. <https://books.google.com/books?id=rUATAQAAMAAJ>
48. Kotler, Ph., Armstrong, G. Principles of Marketing. 17th ed. Pearson, 2018.

49. Lyndyuk, A., Boiko, V., Bruh, O., Olishchuk, P., & Rurak, I. (2023). Development of international cooperation of the borderline territorial communities of Ukraine with the EU countries under martial law. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 244–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4161>.
50. Lyndyuk, A., Havrylyuk, I., Tomashevskii, Y., Khirivskyi, R., & Kohut, M. (2024). The impact of artificial intelligence on marketing communications: New business opportunities and challenges. *Economics of Development*, 23(4), 60-71. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/4.2024.60>.
51. OECD LEED Programme. Local Economic and Employment Development. <https://www.oecd.org/cfe/leed/>
52. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p
53. Osterwalder, A., Pigneur, Y. Value Proposition Design. John Wiley & Sons. URL: <https://strategyzer.com/books/value-proposition-design>
54. U-LEAD. Як громади розвивають бізнес-середовище: результати навчального візиту. 2025. URL: <https://u-lead.org.ua/news/733>.
55. UNCTAD. Digital Economy Report 2022. United Nations Conference on Trade and Development. URL: <https://unctad.org/publications>
56. USAID CEP. SME Survey and Policy Recommendations. 2021. URL: <https://cepukraine.org/wp-content/uploads/2021/09/MSB-Policy-Paper.pdf>
57. Vaskivska, K., Lyndyuk, A., Danyliuk, O., Kucher A. and Vaskivskyy, Y. Management of Business Activity of Territorial Communities: Case of Ukraine. *Journal of Environmental Management and Tourism*, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 657 - 669, june 2023. ISSN 2068-7729. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.3\(67\).05](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.3(67).05).
58. World Bank Group. Local Economic Resilience Report, 2022. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports>.